Lối tư duy của người thông minh

ART MARKMAN



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

alphabooks

Art Markman

Lối tư duy của người thông minh

SMART THINKING

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Chương một. Tư duy thông minh là gì?

Tư duy thông minh và trí thông minh không giống nhau.
Học công thức Tư duy thông minh.
Đánh giá hành vi bản thân.

Thời trung học, vào cuối tuần, tôi làm công việc lau dọn vệ sinh cho một toà nhà văn phòng. Tôi đổ gạt tàn, đổ rác, cọ rửa nhà bếp, nhà vệ sinh và hút bụi các tấm thảm. Tôi khởi động một chiếc máy hút bụi công nghiệp ồn ào và đẩy nó quanh sàn nhà khắp các tầng. Chiếc túi vải to đằng sau máy hút bụi cứ phình thêm lên và thỉnh thoảng một luồng bụi trong chiếc túi phun ra ngoài không khí. Tôi thường về nhà sau khi dọn dẹp xong và tắm vòi sen để tẩy sạch lớp bụi mỏng.

Tuy nhiên, tôi không nhận ra cơ hội nào ở đó cả.

Khoảng thời gian đó, James Dyson không hài lòng chút nào với chiếc máy hút bụi của mình. Ông để ý rằng nó hút bụi từ sàn nhà và lọc qua chiếc túi, lâu dần, bụi sẽ khiến chiếc túi bị tắc và chiếc máy cũng làm việc kém hiệu quả hơn.

Dyson khăng khăng rằng phải có một chiếc máy làm việc tốt hơn và tái thiết kế chiếc máy hút bụi. Ông làm một chiếc ống bằng giấy bìa cứng để tạo ra một buồng khí xoáy. Buồng khí xoáy tạo ra lực ly tâm. Các hạt bụi bị hút ra khỏi buồng khí xoáy và có thể được thu gom lại trong một hộp chứa. Thiết kế mới này đã tạo ra một cuộc cách mạng trong ngành công nghiệp máy hút bụi và giúp cho một công ty đều đặn đạt mức lợi nhuận hơn 100 triệu USD mỗi năm.

Rất thông minh, phải không?

Năm 1999, Fiona Fairhurst, nhà thiết kế và là một cựu vận động viên bơi lội đang cùng nhóm của cô ở Speedo tìm kiếm phương pháp cải tiến hiệu năng của bộ đồ bơi cho các vận động viên bơi lội xuất sắc. Vấn đề trọng tâm của nhóm là khi bơi, nước gây ra một số lực nhất định lên cơ thể con người. Những lực này được gọi chung là lực cản. Nếu bạn rút tay lại đủ nhanh trong bồn tắm, bạn có thể cảm nhận được rõ ràng lực cản này. Bạn rút tay càng nhanh thì lực cản sẽ càng mạnh. Nhóm thiết kế bắt đầu với tiền đề rằng phải có cách nào đó để phát triển một loại vải áo bơi làm giảm lực kéo của nước tác động lên cơ thể.

Fairhurst và nhóm của cô quan sát thế giới động vật để tìm kiếm cảm hứng. Họ để ý thấy cá mập là một trường hợp thú vị. Cá mập bơi rất nhanh cho dù cơ thể của nó lẽ ra phải tạo ra rất nhiều lực kéo. Sau khi phân tích những mẫu da cá mập ở Bảo tàng Lịch sử tự nhiên tại Luân Đôn, Fairhurst nhận ra rằng trên da cá mập có những cấu trúc gọi là “denticles” (răng nhỏ) có nhiệm vụ giữ cho các phân tử nước không bám vào da cá. Cấu trúc đó giúp giảm lực cản của nước lên cá mập.

Nhóm chế tạo ra một loại vải phỏng theo những "răng nhỏ" trên da cá mập, sau đó sản xuất những bộ đồ bơi toàn thân từ chất liệu này. Kiểu áo mới này tạo ra ảnh hưởng to lớn tới môn bơi lội. Rất nhanh sau khi loại đồ bơi này được tung ra thị trường, những kỷ lục bơi lội thế giới liên tục bị phá vỡ.
Chắc chắn đã có rất nhiều nhóm cố gắng tạo ra những bộ đồ bơi nhẵn hơn và hiệu quả hơn nhưng tại sao Fairhurst lại là người thành công? Làm thế nào Dyson tạo ra được một thiết kế mang tính cách mạng cho máy hút bụi trong khi tôi chấp nhận để bụi bám đầy người? Liệu những ví dụ về *Tư duy thông minh* này có thể được giải thích bằng cái mà chúng ta thường gọi là *Trí thông minh* hay không?
Trí thông minh được định nghĩa là một phẩm chất bẩm sinh quyết định việc bạn có thể tư duy tốt như thế nào. Có lẽ bạn đã ít nhất một lần từng làm bài kiểm tra IQ. Bài kiểm tra IQ thường yêu cầu bạn làm các bài toán, yêu cầu bạn xếp những mẫu giấy trong tâm trí để tưởng tượng xem chúng sẽ trông thế nào và suy nghĩ xem hình ảnh nào sẽ xuất hiện tiếp theo trong một chuỗi hình ảnh. Thật ra những bài kiểm tra trí thông minh thường yêu cầu bạn làm những thứ không giống những gì bạn thực hiện ngoài đời. Chúng đưa ra giả định cốt lõi rằng những kết quả thu được độc lập với kiến thức cụ thể của bạn. Và đúng là những bài kiểm tra IQ đó đo lường được một năng lực tâm lý thực sự. Điểm số bài kiểm tra IQ sẽ không thay đổi quá nhiều trong suốt cuộc đời bạn.
Chắc hẳn bạn từng biết đến những người "thi giỏi". Họ thường đạt điểm cao trong các bài kiểm tra IQ, SAT, GRE và LSAT. Vài người trong số đó khá thành công. Họ vào đời, đạt được các mục tiêu, và thay đổi cách nghĩ của mọi người xung quanh. Những người khác không đạt được thành công như tiềm năng của mình. Họ chưa bao giờ tìm thấy đam mê của mình. Điểm số cao là chỉ những con số trí tuệ.
Hãy xem trường hợp của Bill, tôi biết anh ấy khi còn học đại học. Chúng tôi không quá thân thiết với nhau, nhưng sẽ dừng lại nói chuyện nếu gặp nhau trên đường tới lớp. Anh ấy luôn đạt điểm cao thời trung học. Khi đang chuẩn bị nộp hồ sơ đại học, anh tham dự kỳ thi SAT và đạt điểm tuyệt đối. Anh là một sinh viên xuất sắc ở đại học. Điểm số của anh thật đáng khâm phục. Anh rất dí dỏm và có nhiều bạn bè. Nhưng không lớp học nào khiến anh thực sự cảm thấy hào hứng. Tôi chưa bao giờ thấy anh kể về một lớp học với tia sáng loé lên trong ánh mắt. Khi chúng tôi học năm hai, tôi bắt đầu yêu thích ngành khoa học nhận thức, còn anh vẫn theo các lớp học tổng quát, không lớp nào thực sự khiến anh đam mê. Tôi nhớ đã gặp anh vài tháng trước khi tốt nghiệp. Anh vừa đăng ký làm bài kiểm tra năng khiếu vào năm cuối đại học, bài kiểm tra GRE. Bài kiểm tra này được sử dụng để thi đầu vào cao học và anh lại đạt điểm tuyệt đối. Một điểm số như thế sẽ giúp anh vào bất kỳ chương trình cao học nào mà anh muốn. Dù vậy, vì không thực sự yêu thích một chủ đề cụ thể nào, anh quyết định đi làm. Tôi vẫn thỉnh thoảng nghe tin tức về Bill. Anh có một nghề nghiệp

ổn định bằng việc dạy kèm cho học sinh trung học. Hoá ra, năng khiếu thực sự của anh là làm những bài kiểm tra.
Tôi ngờ rằng điểm trắc nghiệm IQ của Bill chắc hẳn sẽ vượt ngoài sức tưởng tượng của tôi. Dù đó là loại trí thông minh gì đi nữa thì Bill cũng có nó. Nhưng Bill không phải là Dyson. Anh không được mọi người nhớ đến qua phát minh đáng kể nào. Anh chưa từng ứng dụng trí thông minh thô nguyên của mình để giải quyết những vấn đề mới.
Và Bill không phải trường hợp duy nhất. Những bài kiểm tra như SAT, GRE và LSAT và thậm chí những bài kiểm tra IQ là những chỉ báo tồi cho thành công ở đại học hay trong cuộc đời con người. May ra thì tồn tại mối quan hệ vừa phải giữa điểm số của các bài kiểm tra này với điểm số của sinh viên ở trường. Điều này nghĩa là rất nhiều người đạt điểm cao trong các bài kiểm tra trí thông minh nhưng không thành công. Những người khác đạt điểm số tàm tạm nhưng tìm ra đam mê của mình và làm được những điều vĩ đại trong lĩnh vực khoa học, toán học, kinh doanh, âm nhạc và nghệ thuật.
Điều này không chỉ đúng với những giai thoại vừa kể trên. Lewis Terman, nhà tâm lý học đầu thế kỷ XX, đã nghiên cứu về những bài kiểm tra IQ. Ông đặc biệt thích thú với những người có điểm số cao trong các bài kiểm tra này, và ông tin rằng điểm số IQ cao là một chỉ báo quan trọng cho thành công của con người trong cuộc sống. Với nỗ lực cố gắng chứng minh quan điểm này, ông đã tiến hành trắc nghiệm IQ với số lượng lớn trẻ em. Từ mẫu thử này, ông nhận dạng nhóm trẻ em có điểm số cao và theo dõi chúng trong nhiều năm sau đó. Nhóm thiên tài được đặt tên là những "Con Mối".
Vài người trong nhóm "Con Mối" thực sự thành công trong nghề nghiệp, nhưng không phải ai cũng thành công vĩ đại. Một trong số những đứa trẻ làm bài kiểm tra IQ mà Terman quan sát – William Schockley – sau này đoạt giải Nobel Vật lý vì phát triển thành công chất bán dẫn. Thế nhưng điểm số IQ của Schockley đã không đủ cao để được Terman đưa vào nhóm theo dõi. Schockley được vinh dự trao tặng danh hiệu cao quý nhất cho một nhà vật lý học dù không thuộc nhóm "Con Mối".
Vài nhà nghiên cứu tranh luận rằng trí thông minh không phải chỉ là một thứ mà là tổng hợp của rất nhiều yếu tố khác nhau. Họ cho rằng các bài kiểm tra IQ không đủ để dự đoán thành công vì chúng không đo lường hình thái chính xác của trí thông minh hay một tổ hợp đúng để dự đoán con người sẽ hành động tốt thế nào trong những tình huống thực tế. Nhưng thậm chí cả suy nghĩ khôn ngoan hơn rất nhiều về trí thông minh đó vẫn chưa lý giải đầy đủ thế nào là Tư duy thông minh. Đo lường IQ của ai đó không cho bạn biết liệu người đó có Tư duy thông minh hay không vì hầu như tất cả những hành động thông minh không được đo lường bằng các bài kiểm tra trí thông minh. Đó là bởi những bài kiểm tra IQ hầu như chỉ tập trung vào khả năng lý luận trừu tượng.

Còn Tư duy thông minh dẫn đến sự ra đời của máy hút bụi buồng khí xoáy và bộ đồ bơi Fastskin thì không liên quan gì đến khả năng lý luận trừu tượng. Tư duy thông minh thực sự liên quan đến những kiến thức mà bạn biết và cách thức sử dụng nó. Tổng hợp những kết quả nghiên cứu của tôi với những kết quả khác trong ngành khoa học nhận thức, tôi đưa ra miêu tả hết sức khác biệt về yếu tố dẫn đến những ý tưởng cách tân.
Tư duy thông minh: Khả năng giải quyết vấn đề mới thông qua sử dụng những kiến thức hiện tại
Khoa học chỉ ra rất rõ rằng Tư duy thông minh không phải là một năng lực bẩm sinh. Nó là một kỹ năng có thể phát triển được. Nghĩa là bạn không được sinh ra với một khả năng đặc biệt để làm những việc thông minh. Các phương pháp tư duy thông minh đã là một phần trong hộp công cụ trí tuệ của bạn.
Để thấy được sự khác biệt giữa Tư duy thông minh và trí thông minh, hãy liên tưởng tới việc đánh cờ. Nhìn bên ngoài, bạn có thể nghĩ rằng đánh cờ là một ví dụ tuyệt vời về khả năng tư duy trừu tượng. Ấn tượng phổ biến của chúng ta về các kỳ thủ là những người rất thông minh đang bận rộn với một trò chơi phức tạp. Những nhà nghiên cứu trí tuệ nhân tạo (AI) đã bị trò chơi này thu hút một phần vì nó có quy tắc rõ ràng, do đó rất phù hợp với máy tính và một phần vì nó được xem như tiêu chuẩn xác nhận trí thông minh. Các nhà nghiên cứu trí tuệ nhân tạo cho rằng nếu họ có thể giải mã được các thế cờ, họ có thể chứng minh được rằng các máy tính rất thông minh. Điều khiến đánh cờ khó khăn là vì có vô số nước đánh khả dĩ trong trò chơi này. Nếu bạn liệt kê ra tất cả những nước đi khả dĩ thì có tới hàng triệu những thế cờ tiềm tàng chỉ sau ba nước di chuyển của mỗi người chơi. Khi máy tính học chơi cờ, đa phần những gì nó làm là lý luận trừu tượng giống kiểu đánh giá của các bài kiểm tra trí thông minh. Máy tính đánh cờ tìm kiếm trong một tập hợp những nước đi có thể được thực hiện từ vị trí hiện tại trên bàn cờ. Máy tính mô phỏng những gì một kỳ thủ giỏi sẽ làm, và đi nước cờ hứa hẹn nhất. Máy tính cố gắng nhìn xa nhất có thể trong trò chơi. Chiến thuật này đã khá thành công và vào năm 1977, chiếc máy tính Deep Blue của IBM đã đánh bại đương kim kiện tướng cờ vua Garry Kasparov.
Các nhà tâm lý học cũng hứng thú với cờ vua và nghiên cứu cách thức những kỳ thủ chơi trò chơi này. Hoá ra cách thức các kỳ thủ chơi cờ rất khác so với những gì máy tính làm. Những kỳ thủ cờ vua học rất nhiều những nước mở cờ thường dẫn đến các thế cờ có lợi. Họ cũng học rất nhiều những thế cờ báo hiệu thời điểm một trong hai bên có thể giành chiến thắng trong trò chơi. Giữa trận cờ, những tay kỳ thủ hàng đầu thế giới học cách nhận ra những thế cờ dẫn đến nước đi mới. Họ có thể thử vài khả năng qua một số nước đi để xem chuyện gì sẽ xảy ra nhưng họ không thực hiện những cuộc tìm kiếm hàng triệu nước đi khả dĩ mang tính hệ thống như những gì máy tính làm.

Nghiên cứu này cho thấy chính những gì các kỳ thủ đã biết ảnh hưởng đến cách họ chơi chứ không phải do khả năng lý luận trừu tượng của họ. Chủ đề này đã được nghiên cứu thử nghiệm trong một nhóm nhỏ các kỳ thủ. Tôi chơi cờ không giỏi lắm, nên tôi luôn cho rằng tất cả các kỳ thủ đều chơi cờ theo cách giống nhau. Thực tế, các kỳ thủ cờ vua không khác gì những vận động viên quần vợt. Có những vận động viên quần vợt thích giao bóng và đánh bóng trước khi chạm đất trong khi người khác thích những cú đánh từ cuối sân. Những kỳ thủ khác nhau cũng phát triển cách chơi theo cách của riêng mình. Trong thí nghiệm này, các nhà nghiên cứu so sánh một nhóm giỏi đánh theo một phong cách mở cờ đặt tên là phòng thủ kiểu Pháp với nhóm thứ hai giỏi đánh theo phong cách phòng thủ kiểu Sicilian. Những kỳ thủ theo phong cách phòng thủ kiểu Pháp giải quyết vấn đề mới tốt hơn rất nhiều khi ván cờ bắt đầu với lối chơi phòng thủ kiểu Pháp. Những người thường chơi lối phòng thủ kiểu Sicilian làm tốt hơn trong những vấn đề phòng thủ kiểu Sicilian.
Thật sự trong chơi cờ, cái bạn đã biết đóng vai trò rất quan trọng.
Một người kỳ thủ giỏi phải bỏ ra rất nhiều thời gian để tìm hiểu về mở cờ, kết cờ, và những chiến lược chơi giữa ván cờ. Nhiều năm kinh nghiệm đem đến cho chúng ta những kiến thức cụ thể về cờ vua để có thể sử dụng trong những ván cờ ở đẳng cấp cao nhất. Nghĩa là, đánh cờ là một kỹ năng, không phải một tài năng. Ai cũng có thể học được nó.
Tư duy thông minh cũng như đánh cờ. Thậm chí dù có vẻ như Tư duy thông minh phải là một dạng tài năng gì đó, nó thực sự là một kỹ năng.
Hãy trở lại với James Dyson. Làm thế nào ông ấy có thể nghĩ ra ý tưởng chiếc máy hút bụi như vậy?
Đầu tiên, ông ấy biết rất nhiều về cách thức máy móc hoạt động. Ông biết rằng nguyên lý hoạt động của một chiếc máy hút bụi điển hình là hút bụi khỏi bề mặt bằng lực hút (và có lẽ có một bàn chải để làm tơi bụi), không khí và bụi bị hút vào cái túi và bản thân cái túi hoạt động như một bộ lọc. Khi càng nhiều bụi bị mắc vào trong túi, những cái lỗ trong bộ lọc bị lấp kín làm sức hút yếu đi, do đó máy hút bụi hoạt động kém hiệu quả hơn.
Cách điển hình để cải thiện một sản phẩm là cố gắng sửa từng bộ phận của nó để khiến nó hoạt động tốt hơn. Ví dụ, ai đó có thể tìm cách khiến bụi không bị dồn lại trong túi để những cái lỗ luôn hở. Thường thì các sản phẩm theo thời gian sẽ ngày càng phức tạp hơn khi những nhà thiết kế khác nhau cố gắng cải tiến các bộ phận của nó.
Dyson không làm như thế. Ông lên kế hoạch tìm ra một giải pháp hoàn toàn khác. Phương pháp của ông là cố gắng cải tiến chức năng của máy hút bụi thông qua khám phá những cải tiến khả dĩ đến từ những sản phẩm không phải máy hút bụi. Để thành công với chiến lược này, ông phải tập trung nghĩ về mục tiêu cần đạt được của một

chiếc máy hút bụi. Hầu hết mọi người đều tập trung vào tìm kiếm những cách thức tốt hơn để lọc bụi từ luồng không khí bị hút vào trong máy hút. Nhưng Dyson nhận ra rằng bất kỳ phương pháp tách bụi ra khỏi không khí nào cũng sẽ không mang lại hiệu quả.
Hoá ra vấn đề tương tự đã được giải quyết bởi các xưởng cưa gỗ. Khi một xưởng cưa gỗ cắt những khúc gỗ thành tấm, nó tạo ra rất nhiều bụi cưa. Nhà xưởng hút bụi cưa đi bằng cách sử dụng một máy hút buồng khí xoáy công nghiệp. Không khí và bụi cưa được hút vào trong một lỗ hút đặt trên đỉnh một hình nón lớn với vận tốc cao. Cấu trúc hình nón của xưởng cưa giúp tạo ra dòng khí xoáy. Chuyển động vòng xoáy của không khí đẩy bụi hướng ra ngoài thông qua lực ly tâm và trọng lực kéo nó xuống phía dưới ống hình nón. Không khí thoát ra ngoài đỉnh của máy hút và bụi cưa dính vào thành của ống hình nón cho đến khi nó rơi vào cái máng đặt dưới đáy.
Dyson đã tái tạo lại thiết kế này theo kích cỡ nhỏ hơn trong máy hút bụi. Ông phải mất rất nhiều lần thử để có thể hoàn thiện chiếc máy hút bụi có khả năng hoạt động dựa trên khái niệm ban đầu nhưng cách tiếp cận này là ví dụ về việc hình thành một ý tưởng thông minh.
Câu chuyện tôi vừa kể rất cuốn hút, nhưng chẳng có phép màu nào cả. Vì Dyson biết cách thức hoạt động của nhiều thứ, ông có cái mà các nhà tâm lý học gọi là kiến thức nhân quả. Ông cũng biết rằng có thể ứng dụng kiến thức nhân quả từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác. Trong khi hầu hết mọi người không nhìn thấy những điểm tương đồng giữa máy hút bụi và máy cưa gỗ, Dyson nhận ra rằng máy hút bụi giống máy cưa gỗ ở nhiều điểm quan trọng. Cuối cùng, Dyson đã rất bền chí. Ông dành thời gian tìm hiểu máy hút bụi và cách hút bụi ở xưởng cưa gỗ. Và ngay khi có được ý tưởng tuyệt vời sử dụng nguyên tắc của xưởng cưa gỗ để thiết kế máy hút bụi thì ông đã dành ra hàng năm trời để hoàn thiện nó cho đến khi nó sẵn sàng để tung ra thị trường.
Nếu bạn xem xét kỹ lưỡng tất cả những người đạt được thành tựu vĩ đại, những người thành công nhờ Tư duy thông minh, bạn sẽ nhận ra rằng trong câu chuyện của họ không hề có phép màu. Chẳng hạn như Thomas Edison, người có rất nhiều phát minh thúc đẩy sự tiến bộ thế giới hiện đại, có một kho kiến thức rộng lớn về cách thức hoạt động bên trong của các thiết bị điện và máy móc. Ông có thể giải quyết các vấn đề nan giải một phần nhờ tập hợp được rất nhiều kiến thức. Khi đang sáng chế bóng đèn, ông nghiên cứu cả vấn đề làm thế nào để chế tạo ra dây tóc bóng đèn cháy sáng trong thời gian dài và cả cách thức phân phối điện đến các gia đình. Hầu hết những người thiết kế bóng đèn đều dùng các cục pin nhỏ trong xưởng của mình, chính điều đó khiến cho thiết kế của họ ít hữu dụng hơn.
Edison hình dung hệ thống phân phối điện giống như hệ thống phân phối khí đốt cho các khu dân cư ở nhiều thành phố tới từng ngôi nhà để chiếu sáng và thắp đèn đường. Truyền tải điện đi xa đòi hỏi điện thế cao, do đó mẫu bóng đèn của Edison được thiết

kế để hoạt động ở mức điện thế cao. Edison đã thành công trong việc sáng tạo ra một thiết kế thực tế cho bóng đèn nhờ vào việc tập hợp những hiểu biết lại với nhau bao gồm hiểu biết về điện cũng như cách phân phối khí đốt.

Tư duy thông minh không nhất thiết phải tạo ra những sáng chế làm thay đổi thế giới. Ví dụ như câu chuyện của Keith Koh. Keith không được nhìn nhận như một thiên tài như Dyson, Fairhurst hay Edison. Ông chỉ là một người bình thường có một doanh nghiệp sản xuất văn phòng phẩm. Trong nhà máy của mình, ông có những chiếc đèn đặc biệt cung cấp ánh sáng trắng cho phép công nhân có thể kiểm tra màu sơn của thành phẩm một cách chính xác. Không may thay, những chiếc đèn đó rất đắt tiền. Khi sợi dây của một bóng đèn bị cháy, Keith muốn tìm ra cách sửa những chiếc đèn thay vì bỏ tiền ra mua mới. Trong nhà máy có vài chiếc máy hồng ngoại, và ông quyết định sử dụng chúng để sửa sợi dây bóng đèn. Để tránh tia hồng ngoại làm vỡ những lớp kính mỏng quanh bóng đèn, Keith bắn những tia hồng ngoại nhỏ từ nhiều phía khác nhau vào phần dây tóc bóng đèn bị hư. Sự kết hợp của những tia hồng ngoại nhỏ cùng nhắm vào một điểm cho phép dây tóc bóng đèn tan chảy sau đó tái tạo thành một khối. Từng tia hồng ngoại sẽ không đủ mạnh để có thể làm tan chảy lớp thủy tinh bên ngoài bóng đèn. Keith học được mánh đó từ một giáo sư thời đại học. Khi lần đầu tiên học mánh này, ông không hề biết rằng mình sẽ cần đến nó sau này trong công việc. Cách tái sử dụng những kiến thức đó vào trong nhà máy của Keith chính là vận dụng Tư duy thông minh.

Vậy tại sao tới giờ bạn chưa biết về tư duy thông minh?

Chúng ta sống trong một thế giới mà bậc thầy quản trị Peter Drucker gọi là nền *kinh tế tri thức.* Thế giới đánh giá cao giáo dục, sự cách tân, nghiên cứu và chuyên môn. Muốn thành công trong thế giới này, bạn buộc phải tìm ra cách để trở nên thông minh hơn.

Tuy vậy, có thể bạn chưa biết nhiều lắm về cách thức tâm trí mình vận hành.

Bạn có thể đổ lỗi cho hệ thống giáo dục. Cấu trúc chương trình giảng dạy khoa học ở các ngôi trường trên thế giới không thay đổi nhiều trong 100 năm qua. Trở lại thời điểm mà những nền tảng của chương trình giảng dạy khoa học hiện đại mới được xây dựng, chúng ta đã có truyền thống trong việc nghiên cứu khoa học các môn sinh học, hoá học và vật lý. Do đó, người ta kỳ vọng những người có học thức phải hiểu biết về các lĩnh vực khoa học này. Vào lúc đó, ngành khoa học nghiên cứu tâm trí – *tâm lý học* – chưa đầy 50 năm tuổi. Nó chỉ vừa tách khỏi triết học và đang gắng sức trở thành một bộ môn riêng biệt. Người ta không có ý niệm về việc giảng dạy bộ môn tâm lý học.

Trong thế kỷ XXI, tâm lý học đã nghiên cứu được rất nhiều điều về cách thức tâm trí hoạt động nhưng chương trình giảng dạy xây dựng hơn một thế kỷ trước chưa từng tiếp xúc nhiều với ngành học này. Và đó là vấn đề.

Tôi yêu sinh học, hoá học và vật lý. Tôi không muốn thấy chúng bị bỏ ra khỏi chương trình giáo dục khoa học tổng quát. Nó quan trọng với tất cả mọi người và đáng để coi trọng vì chúng hình thành xương sống cho rất nhiều cách tân kỹ thuật trong thế kỷ XX và XXI.

Nhưng thực tế mà nói, phần lớn mọi người sẽ không ứng dụng những kiến thức cụ thể họ học được từ những môn khoa học cơ bản này. Chỉ một số ít người đi theo ngành y học hay một ngành khác có liên quan mới coi kiến thức sinh học là một phần của cuộc sống hàng ngày. Một nhóm nhỏ khác sẽ thực sự sử dụng những kiến thức đặc thù về những phản ứng và tương tác hoá học giữa các nguyên tố nền tảng của giáo dục hoá học tổng quát. Tất cả mọi người đều tuân theo định luật vạn vật hấp dẫn nhưng chỉ ít người cần đến những chi tiết cụ thể trong kiến thức vật lý một cách thường xuyên.

Tuy vậy, ai cũng có tâm trí. Tất cả những ai tham gia vào hệ thống giáo dục đều kỳ vọng sử dụng tâm trí của mình để ra quyết định, giải quyết vấn đề, tương tác với người khác và giao tiếp. Trên thực tế, ngày càng nhiều người đang nhận những công việc mà trong đó họ được kỳ vọng phải suy nghĩ để kiếm sống.

Dù tất cả mọi người đều có tâm trí nhưng chẳng mấy ai có trong tay cẩm nang hướng dẫn cho chính mình. Nếu tham gia một khoá học tâm lý ở trung học hay đại học thì bạn sẽ có thể được tiếp xúc với vài thông tin cơ bản về cách thức hoạt động của tư duy chúng ta. Nếu chọn đọc vài quyển sách khoa học tuyệt vời được viết dành cho đông đảo độc giả, bạn có thể thu nhận được vài bí mật mà ngành khoa học tâm lý đã khám phá.

Dù rằng chuyện tại sao tới giờ bạn vẫn chưa được tiếp xúc với tâm lý học có thể đổ lỗi cho hệ thống giáo dục về, thì chuyện sửa chữa sai lầm đó hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Dyson không vô tình vấp phải bản thiết kế chiếc máy hút bụi của mình. Edison không vô tình có một ý tưởng tuyệt vời cho chiếc bóng đèn. Và bạn cũng không phải mò mẫm trong đêm tối để tìm ra công thức của tư duy thông minh. Ngành khoa học nhận thức biết rất nhiều về cách thức con người sử dụng hiểu biết của mình để giải quyết các vấn đề mới.

Công thức cho Tư duy thông minh

Một ngày nọ, một trong những đứa con của tôi đang giải bài tập về nhà. Thằng bé đang vẽ một biểu đồ mạch điện đơn giản thể hiện một cục pin được kết nối đến một điện trở và một bóng đèn. Câu hỏi gây khó khăn cho nó là chuyện gì sẽ xảy ra cho mạch điện hiện tại nếu điện trở hiện tại được thay bằng một cái có điện trở cao hơn. Hôm đó nó không đi học và chưa từng học về điện, nên nó cứ nhìn chằm chằm vào biểu đồ mà không hiểu gì.

Con trai tôi đã gặp phải thứ mà các nhà tâm lý học gọi là ngõ cụt. Đó chỉ là cách diễn đạt bóng bẩy để nói rằng nó đang bị bế tắc. Một trong những chìa khóa chính trong

giải quyết vấn đề là giải quyết thành công những ngõ cụt. Con trai tôi đã không thành công. Nó ngồi ủ rũ trên bàn và đôi mắt bắt đầu đờ đẫn đi. May mắn thay, tôi từng lấy bằng sửa chữa vô tuyến nghiệp dư khi còn nhỏ và có học vài lý thuyết điện, nên tôi biết câu trả lời. Nhưng trong vai trò phụ huynh, tôi không muốn đưa cho con mình câu trả lời, nên tôi ra dáng "hiền triết" và đến gần cùng giải quyết vấn đề với cháu. Tôi yêu cầu con miêu tả lại vấn đề cho tôi nghe, nhưng tất cả những gì nó có thể làm là đọc lại cho tôi bài tập đó hầu như từng từ một. Tôi hỏi con còn biết gì về điện nữa. Nó mô tả cho tôi cách những electron trong một mạch điện dịch chuyển từ cực âm của nguồn điện qua mạch điện đến cực dương. Tôi hỏi cháu điện trở dùng làm gì và nó nói rằng điện trở khiến những electron khó dịch chuyển qua mạch điện hơn.

Vì thế tôi hỏi con có biết còn thứ gì khác cũng dịch chuyển như vậy không. Nó suy nghĩ một lúc và nói rằng có nước. Tôi bảo con hãy tưởng tượng nước đang chảy trong một cái vòi. Tôi bảo nó thử tưởng tượng rằng cái vòi nước có một điện trở trông sẽ như thế nào. Nó nghĩ đến cái vòi bị bẻ cong như nó và anh trai thỉnh thoảng vẫn làm khi tưới cây hoặc rửa xe. Nó nhanh chóng nhận ra rằng việc làm điện trở lớn hơn, cũng như bẻ chiếc vòi nước, sẽ làm dòng chảy của nước chậm lại. Tâm trạng bế tắc biến mất và nó tiếp tục làm bài tập. Nó giải xong tất cả phần bài tập còn lại của trang đó bằng cách suy nghĩ về những chiếc vòi nước hơn là những mạch điện.

Theo cách riêng của mình, con trai tôi làm giống những gì James Dyson đã làm. Nó sử dụng những hiểu biết sẵn có để giải quyết một vấn đề mới. Cũng như Dyson, nó đã sử dụng kiến thức từ một lĩnh vực chuyên môn khác.

Ví dụ này nhấn mạnh hai yếu tố chính trong công thức tổng quát về Tư duy thông minh. Điều cốt yếu là phải có *Kiến thức chất lượng cao và Tìm ra những kiến thức đó khi cần thiết*. Con trai tôi rơi vào ngõ cụt vì nó không thể tìm ra bất kỳ kiến thức nào nó biết liên quan đến vấn đề. Bằng cách gợi ý để mô tả lại vấn đề, tôi đã giúp nó nghĩ đến dòng nước chảy qua vòi nước. Vì hiểu cách nước chảy bị ảnh hưởng thế nào bởi một nút thắt trên vòi, nó đã có những hiểu biết mới về ảnh hưởng của điện trở lên một dòng điện.

Trong trường hợp này, con tôi không thể tự tiếp cận kiến thức mình cần. Nó cần ai đó giúp đỡ để có thể đi tiếp. Nhìn chung, ngõ cụt mang lại cảm giác chán nản vì bạn không biết phải làm gì tiếp theo. Cảm giác bị bế tắc đó khiến bạn thấy lo lắng. Lo lắng và bị áp lực khi đang cố giải quyết một vấn đề không thường gặp là công thức cho tư duy thành công.

Giải quyết vấn đề có thể gây căng thẳng phần vì thói quen tâm trí hình thành trong nhiều năm thực hành tư duy của bạn. Không may thay, không phải tất cả những thói quen tâm trí đều dẫn đến Tư duy thông minh.

Không phải từ khi sinh ra, bạn đã có được những thói quen tư duy như vậy. Chúng hình thành qua nhiều năm đi học rồi được củng cố bằng tất cả những tư duy bạn thực

hiện sau đó. Tư duy thông minh đòi hỏi phát triển những thói quen mới để hoàn thiện những thói quen đã mang lại thành công cho bạn. Nó cũng buộc ta phải thay đổi những thói quen cản đường Tư duy thông minh. Khi gặp phải ngõ cụt, bạn cần có những thói quen khác như những gì tôi đã làm giúp con trai mình. Bạn phải phát triển những thói quen tạo ra Kiến thức chất lượng cao và thói quen tự mình tìm ra chúng khi cần.

Nếu rút ra từ các trường hợp của Dyson, Fairhurst, Edison, các kỳ thủ và thậm chí con trai tôi, chúng ta có được công thức cho Tư duy thông minh:

Tư duy thông minh đòi hỏi phát triển những thói quen thông minh để có được những kiến thức chất lượng cao và để ứng dụng những kiến thức của bạn nhằm đạt được các mục tiêu

Có rất nhiều ví dụ tuyệt vời minh họa cho các thành phần cấu tạo nên công thức Tư duy thông minh.

Một ví dụ hay và nổi tiếng về việc sử dụng Thói quen thông minh để giải quyết một ngõ cụt có thể gặp trong lĩnh vực phát triển sản phẩm. Vào cuối những năm 1960, nhà hóa học của công ty 3M, Spencer Silver, đang tìm kiếm một chất keo dính mạnh. Chẳng có gì ngạc nhiên khi rất nhiều công thức mà ông thử đều không phát huy tác dụng. Thậm chí có công thức còn thất bại thảm hại. Thay vì tạo ra độ dính mạnh giữa hai bề mặt, nó vón cục và trở nên dính nhớt. Nó cũng dính đôi chút nhưng những vật dính vào nhau có thể được tách ra một cách dễ dàng.

Silver có linh cảm loại keo dính này sẽ hữu dụng với sản phẩm nào đó nhưng ông chưa thể xác định được. Ông rơi vào ngõ cụt. Thay vì bỏ cuộc, Silver tạo ra thói quen nhắc đến hợp chất này mỗi khi có cơ hội nói chuyện với đồng nghiệp.

Một lần Art Fry, đồng nghiệp của Silver tham gia vào câu chuyện. Fry là một trong rất nhiều người Silver kể về loại keo dính yếu ớt của mình. Tình cờ thay, Fry đang cố giải quyết một vấn đề ngoài phạm vi công việc của mình. Nhiệm vụ của ông là đặt những thẻ đánh dấu sách bằng giấy vào quyển sách thánh ca nhưng mỗi khi mở sách ra là chúng lại rơi ra ngoài. Ông không muốn dán các thẻ đánh dấu sách bằng băng dính vì như thế sẽ làm hỏng trang sách. Với thông tin Fry có được từ đồng nghiệp của mình, ông thử bôi một lớp keo lên những miếng giấy dài. Nó phát huy tác dụng hoàn hảo – giữ cho thẻ đánh dấu ở nguyên vị trí mà không làm hỏng trang giấy. Công ty 3M đã giới thiệu sản phẩm giấy ghi chú Post-It này vào năm 1980. Giờ đây chúng ta khó lòng tưởng tượng ra nếu thiếu chúng sẽ thế nào.

Một ví dụ kinh điển nữa về việc sử dụng Kiến thức chất lượng cao đến từ phát minh của George de Mestral, một kỹ sư người Thụy Sỹ. De Mestral không định thực hiện khám phá nào cả nhưng khi đi săn cùng chú chó của mình về, những hạt giống của cây Cocklebur (Cây ké) luôn bám vào lông thú và quần áo. De Mestral phải dành thời gian gỡ những hạt giống lì lợm ra khỏi lông chú chó và chiếc áo khoác của mình.

Thay vì bực mình với việc này, de Mestral tò mò muốn biết vì sao các hạt giống lại bám vào lông chó dai như thế.
De Mestral quan sát vài hạt giống dưới kính hiển vi và khám phá ra rằng chúng có những chiếc móc nhỏ xíu. Lông chó không thẳng, có rất nhiều chỗ rối và xoắn. Khi những cái móc của hạt giống móc vào những cái vòng, chúng mắc ở đó cho đến khi bị gỡ ra.
De Mestral suy luận rằng nếu ông có thể tạo ra một thứ tương tự như những chiếc móc kia thì chúng sẽ dính chặt vào bề mặt có những vòng nhỏ. Làm việc với vài chuyên gia dệt địa phương, ông phát minh ra một cách để tạo thành những chiếc móc nhân tạo (hạt giống) và vòng (lông chó). Đúng như dự đoán, bộ đôi này tạo ra một bề mặt dính có thể dễ dàng tháo ra dán lại và từ đó, loại khoá dán ra đời.
Để thấy được vai trò của Ứng dụng kiến thức từ những lĩnh vực khác nhau, hãy xem ví dụ về Mark McCormack. Thời đại học, McCormack là một tay chơi gôn khá cừ. Ông có may mắn được thi đấu với huyền thoại gôn tương lai Arnold Palmer, người lúc đó là một sinh viên ở trường đối thủ của ông. Sau khi kết thúc đại học, McCormack nhận bằng cử nhân luật và người bạn Palmer tìm đến ông để nhờ tư vấn luật.
Lúc đó, các vận động viên thể thao vẫn chưa xuất hiện nhiều trong văn hoá bình dân và quảng cáo như ngày nay. Nhưng McCormack nhận ra rằng những vận động viên thể thao cũng tương tự như những ngôi sao truyền hình: Họ có những cổ động viên hâm mộ muốn gặp trực tiếp họ và nếu có thể, sử dụng những sản phẩm họ dùng. Vì là luật sư, ông hiểu cách những tay đại diện của các diễn viên giành được sự công nhận và những quyền lợi khác cho khách hàng của mình như thế nào. Sử dụng mô hình đó, McCormack có thể sắp xếp cho Arnold Palmer chơi gôn cùng các viên chức lãnh đạo các công ty với mức phí hậu hĩnh và chấp thuận để đưa hình ảnh của ông vào các sản phẩm giống như các diễn viên thường làm. Thu nhập của Palmer nhanh chóng tăng vọt. Những tay gôn khác nhanh chóng đăng ký tham gia và McCormack thành lập IMG, công ty đại diện quản lý thể thao quy mô lớn đầu tiên.
Câu chuyện của McCormack trở thành hình mẫu trong việc Ứng dụng kiến thức. Triết lý cá nhân của ông là: "Hãy là người giỏi nhất, học cách kinh doanh và mở rộng *bằng cách ứng dụng những gì bạn đã biết*." Trong trường hợp của mình, bằng cách nhận ra những tương đồng giữa các vận động viên và diễn viên, McCormack đã phát kiến ra cả một lĩnh vực mới.
Hiểu rõ mình: Bước đầu tiên của Tư duy thông minh
Mục tiêu trọng tâm của cuốn sách này là cung cấp cho bạn công cụ để có tư duy thông minh và hiệu quả hơn. Lần đầu tiên tôi trình bày những hiểu biết này khi giảng dạy tại lớp đào tạo các giám đốc doanh nghiệp về việc nâng cao hiệu suất của nhân viên. Bằng cách áp dụng những bài học này cho nhân viên, các nhà lãnh đạo đã phát triển được cái mà tôi gọi là *Văn hoá thông minh*.

Để bắt đầu con đường Tư duy thông minh, điều bạn cần làm trước tiên là đánh giá hành vi của chính mình. Trong lớp, tôi thường cho bài kiểm tra dưới đây để tạo cơ hội cho mọi người suy nghĩ về một số hành vi liên quan đến Tư duy thông minh mà họ thường xuyên thực hiện. Bảng câu hỏi dưới đây bao gồm một nhóm hành vi mà bạn đã từng làm hoặc chưa. Hãy đánh dấu vào ô cạnh mỗi mục nếu bạn cho rằng đó là thứ nên làm. Đánh dấu vào ô thứ hai nếu bạn cho rằng đó là thứ bạn *thực sự làm*. Hãy đánh dấu vào cả hai ô nếu cả hai đều đúng.
Không có ai ngoài bạn biết câu trả lời cả, do đó hãy trung thực với chính mình.

HÀNH VI	NÊN LÀM	THỰC SỰ LÀM
1. Tôi thường xuyên kiểm tra email trên điện thoại thông minh (Smart phone) trước khi tham gia các cuộc họp để cập nhật những gì đang diễn ra.		
2. Nếu điều hành một cuộc họp, tôi sẽ giới hạn nội dung họp trong một vài vấn đề.		
3. Tôi luôn mở email để có thể xử lý những vấn đề mới ngay lập tức.		
4. Khi không trả lời điện thoại, tôi có vài giờ làm việc trong ngày.		
5. Tôi thường xuyên chỉ cho người khác những gì tôi biết.		
6. Khi giải quyết vấn đề, tôi dùng các ví dụ từ những lĩnh vực rất khác so với lĩnh vực hiện tại.		
7. Tôi thường đi cùng một con đường mỗi ngày tới chỗ làm.		
8. Khi cần giải quyết một vấn đề khó khăn mới, tôi tìm một vài cách khác nhau để mô tả nó.		
9. Tôi xử lý từng vấn đề mới theo cách độc nhất của vấn đề.		
10. Khi không hiểu một quan điểm mà ai đó nêu ra trong buổi họp, tôi sẽ nhờ họ giải thích rõ ràng.		

11. Tôi đọc lướt các bài viết trong lĩnh vực của mình để biết những gì đang diễn ra. Tôi đọc chúng kỹ hơn sau khi biết chúng có liên quan.		
12. Tôi thường xuyên nói chuyện với người khác về những gì họ đang làm.		
13. Khi bế tắc trước một vấn đề khó, tôi để nó ở đó và chuyển sang làm việc khác một lúc.		
14. Tôi vẽ rất nhiều biểu đồ để hiểu được các vấn đề.		
15. Để đạt được hiệu suất cao hơn, tôi làm nhiều công việc cùng lúc.		

Trước khi tiếp tục, tôi muốn bạn làm thêm một việc nữa. Vài mục trong danh sách trên có thể là những việc bạn không hoàn toàn chắc chắn liệu mình có nên làm hay không. Nếu gặp trường hợp này, hãy khoanh tròn chúng.

Khi làm một bài kiểm tra dạng này, thường thìbạn có điểm số bằng cách đếm những câu trả lời đúng và không đúng và sau đó, bạn sẽ nhận được một lời khuyên chung chung dựa trên số điểm vừa đạt được.

Tôi muốn bạn đánh giá kết quả theo cách khác. Đầu tiên, hãy nhìn vào hai cột của các ô. Nếu bạn đã đánh dấu chọn ô bên trái, bạn có chọn ô bên phải nữa không? Nếu đã chọn một ô và ô còn lại để trống, điều đó có nghĩa là có sự phân cách giữa cái bạn nghĩ và cái bạn thực sự làm. Nếu bạn tin rằng nên làm điều gì đó nhưng lại thực sự không làm, có thể có một thói quen tâm trí đang chờ để được hình thành. Nếu làm việc gì đó nhưng bạn tin rằng không nên làm, rất có thể bạn đang có một thói quen xấu.

Kết quả của bài kiểm tra này mà bạn cần biết là các mục 1, 3, 9, 11 và 15 là những việc bạn nên tránh vì chúng cản trở Tư duy thông minh. Những cái còn lại là những gì bạn nên làm để phát triển Tư duy thông minh.

Liệu có gì đó trong danh sách trên bạn cho là tốt nhưng lại không tốt (hay ngược lại) không? Liệu có gì đó trong danh sách bạn khoanh tròn vì bạn không chắc liệu nó tốt hay xấu không? Tìm hiểu nhiều hơn về tâm lý học sẽ giúp bạn biết điều gì là đúng trong mỗi tình huống này.

Có lý do quan trọng mà tôi cho bạn làm bài kiểm tra này được gọi là *hiệu ứng minh bạch ảo tưởng*. Để hiểu thế nào là minh bạch ảo tưởng, tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện:

Ngày xưa, có một bác nông dân đi trên đường với khuôn mặt rất chán nản. Bác gặp một người bán rong ở làng gần đó, và họ dừng lại trò chuyện. "Seamus," người bán rong nói, "Trông anh tệ quá. Chuyện gì xảy ra vậy?"

Seamus trả lời: "Mùa màng của tôi đã bị mặt trời làm chết khô cả rồi. Vợ tôi đang

bệnh. Con trai lớn của tôi bị gãy chân khi con ngựa tốt nhất của chúng tôi trốn ra từ kho thóc và chạy mất.”
“À,” người bán rong nói, *“con ngỗng treo cao.”*
“Phải rồi,” bác ông dân trả lời, “con ngỗng treo cao.”
Chắc bạn chưa từng biết tới thành ngữ “con ngỗng treo cao”, nhưng qua ngữ cảnh bạn cũng có thể đoán được nó có nghĩa là: “Mọi thứ trong cuộc sống đang diễn ra khá tệ.” Nhà tâm lý học Boaz Keysar và đồng nghiệp của mình kể cho mọi người nghe những câu chuyện như thế này và nhận ra rằng người nghe hiểu những thành ngữ mới khá tốt.
Sau đó các nhà nghiên cứu hỏi những người chưa từng biết thành ngữ này sẽ nghĩ về nghĩa của nó như thế nào. Một thành ngữ như “con ngỗng treo cao” có lẽ mang nghĩa khá hiển nhiên. Rõ ràng khi một con ngỗng bị treo lên cao tức là nó vừa bị giết thịt và điều đó chẳng tốt đẹp gì cho nó. Do đó, phải khá hiển nhiên để bất kỳ ai cũng có thể nhận ra rằng thành ngữ này có nghĩa là mọi thứ đang diễn ra tồi tệ.
Tuy nhiên, Keysar và đồng nghiệp kể câu chuyện tương tự cho một nhóm người. Trong phiên bản này, người nông dân hạnh phúc, và ông kể một câu chuyện vui về mùa màng thịnh vượng, người vợ khỏe mạnh và đứa con trai tài năng. Trong câu chuyện, người bán rong cũng trả lời “con ngỗng treo cao.” Tất cả những người nghe câu chuyện này nhận ra rằng thành ngữ này chắc hẳn phải có nghĩa là cuộc sống hiện tại đang khá tốt đẹp. Họ tưởng tượng một tình huống trong đó người ta giết thịt một con ngỗng tươi cho bữa tiệc, họ cho rằng ý nghĩa của thành ngữ này khá hiển nhiên với tất cả mọi người, thậm chí cả những người chưa từng biết nó trước đó.
Trong mỗi trường hợp, mọi người đều không nghĩ tới việc không hiểu nghĩa của thành ngữ này là thế nào. Họ không thể tiếp cận thành ngữ bằng cái nhìn còn tươi mới.
Điều tương tự xảy ra khi bạn nghe về Tư duy thông minh. Những lời khuyên tốt về tư duy thường là những lời khuyên rất có lý. Một khi nghe nó rồi, bạn không thể nghĩ tới chuyện làm mọi việc theo cách khác. Điều này đúng ngay cả khi bạn hành động khá khác biệt trong quá khứ.
Thật không may, điều đó thường khiến những lời khuyên quan trọng về tư duy nghe như thể lý lẽ thông thường. Rất dễ để phủ định những lời khuyên đó vì chìa khóa để trở nên thông minh không nên là thứ gì đó quá hiển nhiên.
Dù vậy, bằng cách nhìn nhận những hành vi của chính mình trước, bạn sẽ nhận ra rằng có rất nhiều cách để bạn không tuân theo công thức Tư duy thông minh. Bằng cách nhận ra tình huống đó ngay bây giờ, bạn đang tạo ra nền tảng cho việc thay đổi hành vi và tạo lập những thói quen mới thông minh hơn. Trọng tâm chính của cuốn sách này là giúp bạn nhận ra những thói quen xấu kéo lùi bạn khỏi Tư duy thông minh và trao cho bạn những chiến lược cụ thể để bạn tạo ra những thay đổi chủ tâm

nhằm cải thiện sự hiệu quả của mình.

Thông minh hơn tức thì

Xuyên suốt quyển sách, có những khái niệm mà bạn có thể dùng ngay để cải thiện suy nghĩ và hành động hiệu quả hơn. Chúng sẽ được làm nổi bật trong những ô như thế này.

Kế hoạch

Trong các chương sau, tôi sẽ trình bày những bài học xoay quanh ba khái niệm cốt lõi của tư duy: Thói quen thông minh, Kiến thức chất lượng cao và Ứng dụng kiến thức. Chương 2 khám phá bản chất của thói quen. Chúng được hình thành thế nào? Đâu là những yếu tố cho phép bạn phát triển những thói quen mới? Làm thế nào để thay đổi những thói quen cũ? Làm thế nào để bạn tạo ra những thói quen sẽ nuôi dưỡng Tư duy thông minh? Định nghĩa về Tư duy thông minh bao gồm việc sử dụng kiến thức hiệu quả hơn. Như đã nói ở trên, thông minh không chỉ là có tiềm năng mà còn là sử dụng tiềm năng đó để đạt được điều gì đó. Chúng ta sẽ bắt đầu từ một thảo luận về thói quen vì bạn không thể thành công với Tư duy thông minh mà không tạo ra những Thói quen thông minh.

Để tìm hiểu về Kiến thức chất lượng cao, quan trọng là phải biết cách mà bộ não bạn hoạt động và học cách cải thiện chất lượng làm việc của nó. Chương 3 trình bày nguyên tắc cốt lõi về những giới hạn trong trí nhớ của bạn mà tôi gọi là *Vai trò của 3*. Chúng ta sử dụng nguyên tắc này để hiểu rõ hơn về cách tiếp cận và trình bày những thông tin mới đến người khác một cách hiệu quả. Chương 4 nghiên cứu cách chúng ta học hỏi cách thức vận hành của thế giới. Loại *kiến thức nhân quả* này là tâm điểm của khả năng giải quyết những vấn đề mới của bạn. Ví dụ, trong phần đầu chương này, tôi đã có một mô tả ngắn gọn về cách dọn sạch bụi cưa của các xưởng cưa gỗ. Bạn có đọc kỹ phần miêu tả đó không hay chỉ đọc qua? Bạn có thể giải thích lại cách nó vận hành không? Nếu bạn chỉ đọc lướt thì chắc hẳn bạn đã bỏ lỡ cơ hội thu thập kiến thức về một cách thức hoạt động đặc biệt của sự vật – thứ có thể trở nên hữu ích trong tương lai.

Cuối cùng, để cải thiện khả năng Ứng dụng kiến thức của bạn, Chương 5 nghiên cứu tâm lý học về phép loại suy và tình huống tương đồng. Rất nhiều ví dụ trong chương này, bao gồm cả câu chuyện của Dyson, Fairhurst, Edison, McCormack, và De Mestral, liên quan đến việc tìm ra kiến thức từ một lĩnh vực và ứng dụng nó vào một lĩnh vực khác. Nếu đặt máy hút bụi và xưởng cưa gỗ trước mặt, việc tìm ra sự tương đồng giữa chúng là điều dễ dàng. Nhưng điều đó sẽ trở nên khó khăn nếu tự bạn phải suy nghĩ để tìm ra chúng. Chương 5 và 6 để đưa ra các mô tả nhằm giúp bạn tìm ra

kiến thức liên quan khi cần. Tất cả những chương này đều tập trung vào các thành phần tạo nên công thức Tư duy thông minh. Chương 7 tập hợp các thành phần này lại và hướng dẫn bạn cách sử dụng chúng để giải quyết vấn đề và đổi mới suy nghĩ.
Tất nhiên, tư duy của bạn được cải thiện là một chuyện. Thêm nữa, có thể một vài trong số những tư duy quan trọng nhất của bạn được thực hiện cùng những người khác như một phần của một tổ chức hay công ty lớn hơn. Bạn có thể làm gì để khuyến khích những người xung quanh bạn Tư duy thông minh? Chương 8 sẽ cung cấp những gợi ý cụ thể giúp bạn trở thành người dẫn dắt công việc tạo ra Văn hóa thông minh trong tổ chức của mình.
Tôi khuyên bạn nên đọc cuốn sách này chậm thôi. Nếu tôi yêu cầu bạn nghĩ về thứ gì đó trong vài phút, vui lòng hãy làm như thế. Hãy đặt bên cạnh một tờ giấy và cây bút để ghi chú hay làm những bài tập đơn giản trong quá trình đọc. Hãy đọc một cách cẩn thận và tự mình lý giải những nội dung khi đọc. (Tôi sẽ trình bày giá trị của việc tự lý giải trong Chương 4.) Cuốn sách bao gồm tất cả thông tin bạn cần để Tư duy thông minh – những công cụ và bài tập để thực hành những kỹ năng mới đó. Phần còn lại tùy thuộc vào bạn.

Chương hai. Tạo ra những thói quen thông minh và thay đổi hành vi

Tâm trí được thiết kế để suy nghĩ ít nhất có thể.
Thói quen được tạo thành bởi sự sắp đặt nhất quán và lặp lại.
Thay đổi thói quen phải là thay thói quen xấu bằng những thói quen tốt.
Tôi gõ cuốn sách này qua chiếc máy tính sử dụng bàn phím QWERTY. Tên bàn phím bắt nguồn từ vị trí của sáu ký tự đầu tiên trong dãy cao nhất của bàn phím. Tôi học gõ bàn phím từ lớp 8. Mẹ tôi nghĩ bất cứ ai cũng cần biết cách đánh máy không cần nhìn bàn phím nên tôi nghiêm túc đăng ký đi học. Ngồi trước chiếc máy đánh chữ cơ học lách cách gõ "asdfjkl". Qua thời gian, những ký tự cũng dần thêm vào tổ hợp này cho đến khi tôi có thể gõ mà không phải nhìn bàn phím.
Tôi chưa bao giờ nghĩ nhiều về bố cục của bàn phím vì tưởng người ta sắp xếp chúng ngẫu nhiên. Nhưng bố cục này không đơn giản như tôi nghĩ. Bàn phím QWERTY hiện đại được Christopher Sholes phát triển từ máy đánh chữ cơ học. Hầu hết những máy đánh chữ đầu tiên có những thanh sắt gắn mẫu chữ ở cuối từng thanh, cái sẽ đóng mạnh vào giấy để in ra các ký tự. Nếu người gõ nhấn hai phím cạnh nhau quá nhanh, thanh kim loại sẽ bị kẹt. Người gõ sẽ phải dừng lại và gỡ chúng ra trước khi tiếp tục. Thiết kế của Sholes giúp giảm thiểu khả năng các thanh kim loại bị mắc kẹt. Có rất nhiều câu chuyện khác nhau về điều mà ông thực sự muốn đạt được. Vài người cho rằng ông cố giảm tốc độ gõ lại. Những người khác tin rằng cách sắp xếp này giúp người gõ không gõ vào những phím nằm trên những thanh kim loại cạnh nhau.
Dù ông đã cố làm gì đi chăng nữa thì cũng không phải vì mục đích ông đang cố gắng gia tăng tốc độ gõ. Vào những năm 1870, khi những máy đánh chữ sản xuất hàng loạt lần đầu xuất hiện, gõ nhanh không phải là vấn đề. Chiếc máy đó đã đủ tuyệt vời để một người thông thường có thể hoàn thành một bản đánh chữ trông chuyên nghiệp. Do đó, trong khi bàn phím QWERTY thành công trong việc giữ những thanh kim loại của máy gõ chữ cơ động khỏi bị mắc kẹt, nó không hiệu quả trong việc gõ nhanh và gõ mất ít sức. Chỉ có vài ký tự phổ thông nhất trong tiếng Anh nằm trên dãy phím giữa nơi bạn đặt ngón tay mình lên khi bắt đầu gõ. Chỉ có một trong sáu ký tự mà bạn thường sử dụng nhất (A) nằm trên dãy phím giữa và được gõ bằng ngón út tay trái, ngón yếu nhất của con người. Bốn ký tự phổ thông (E, T, O và I) nằm ở dãy phím trên cùng, và một ký tự phổ thông khác (N) nằm ở dãy dưới cùng. Bên cạnh đó, cách sắp xếp những ký tự đảm bảo tiêu chí các từ phải được gõ bằng cách sử dụng một tay và rất nhiều tổ hợp ký tự phổ biến (như UN, TR và GR) phải được gõ bằng cùng một ngón tay.

Sau nhiều năm, người ta đã tạo ra những bàn phím ít đòi hỏi chuyển động ngón hơn, cho phép gõ nhiều chữ hơn từ dãy phím giữa, và cho phép người gõ di chuyển tay xen kẽ lên xuống khi gõ. Bàn phím đáng chú ý nhất là bàn phím Dvorak do August Dvorak, một nhà tâm lý học giáo dục sáng chế. Ông định thiết kế một bàn phím giúp tối đa hoá tốc độ gõ và sáng chế này của ông đã thành công. Trong những năm 1930, khi các cuộc thi giữa những người đánh máy còn phổ biến, những người sử dụng bàn phím Dvorak thường đánh bại những người sử dụng bàn phím QWERTY.

Bất chấp thành công của thiết kế này, rất ít người trong số chúng ta sử dụng bàn phím Dvorak. Thay vào đó, bàn phím QWERTY vẫn là bàn phím tiêu chuẩn. Câu chuyện về những chiếc bàn phím là ví dụ kinh điển của *phụ thuộc lối mòn.* Một sản phẩm ra đời vì một lý do khác (giúp khỏi kẹt phím) trước đó ảnh hưởng đến hành vi rất lâu sau này dẫu nó không còn ý nghĩa nữa. Hiện tại hầu hết chúng ta gõ trên bàn phím máy tính không có các thanh kim loại bị mắc kẹt. Bên cạnh đó, ở hầu hết các máy tính đều có những phần mềm cho phép bạn sắp xếp lại các phím để bàn phím của bạn có thể sử dụng bố cục Dvorak ngay lập tức. Nhưng bạn chắc hẳn sẽ không chuyển bố cục bàn phím của mình thành hệ thống bàn phím Dvorak dù nhiều hiệu quả hơn và chắc hẳn cũng không nên làm thế.

Có rất nhiều yếu tố tạo nên sự phụ thuộc theo lối mòn, nhưng ở đây tôi chỉ quan tâm một yếu tố: thói quen. Thậm chí dù bố cục Dvorak có thể giúp tôi gõ nhanh hơn hiện tại thì rốt cuộc tôi đã phát triển thói quen gõ bằng bàn phím QWERTY rồi. Và đây là thói quen tuyệt vời mà tôi có được. Tôi viết tay rất chậm và không thể đọc nổi những gì đã viết. Nhưng tôi có thể gõ đủ nhanh để theo kịp những gì mình đang nghĩ. Do đó, có khả năng gõ chữ không cần suy nghĩ là một thói quen tốt.

Tôi nhớ lại giá trị của thói quen này khi đi ra nước ngoài. Vài năm trước tôi ở Đức. Bàn phím tiêu chuẩn ở Đức thay đổi vị trí của phím Y và Z trong bàn phím QWERTY. Trên bàn phím Đức, nếu bạn vẫn sử dụng những chuyển động quen thuộc và cố gắng gõ chữ “you” thì sẽ ra là “zou.” Kết quả là, khi sử dụng máy tính của một đồng nghiệp ở Đức, cứ sau vài chữ tôi lại phải dừng và gõ lại. Tôi cảm thấy khó khăn và bực mình khi sử dụng bàn phím đó vì tôi phải phân tán suy nghĩ dành cho việc gõ phím, trong khi thông thường, tôi chỉ phải suy nghĩ về điều muốn nói.

Đó là bản chất của thói quen thông minh. Hệ thống nhận thức được lập trình để *không* phải suy nghĩ nhiều nhất có thể. Có rất nhiều công việc bạn làm đều đặn mà bạn không phải nghĩ về chúng. Những thói quen cho phép bạn biến những công việc này thành những hành vi tự động để tập trung sự chú ý của mình vào những thứ quan trọng hơn.

Để cảm nhận được thói quen ảnh hưởng lớn thế nào trong cuộc sống của bạn, hãy nghĩ về một ngày điển hình. Đồng hồ báo thức kêu. Bạn lảo đảo thức dậy và ngẩn ngơ đi vào nhà tắm. Bạn đánh răng, tắm vòi sen, pha cà phê rồi gói ghém đồ đạc chuẩn bị

rời khỏi nhà. Bạn lái xe đến chỗ làm, đỗ xe, và đi qua những căn phòng lớn để đến bàn làm việc của mình. Bạn mở máy tính ra và kiểm tra email đầu tiên trong ngày. Lúc đó mới 9 giờ 15 phút sáng và cuộc sống của bạn đã bị chi phối bởi những thói quen. Đúng vậy phải không?

Hãy thử đối chiếu khung cảnh thường ngày này với buổi sáng đầu tiên ở phòng khách sạn trong một chuyến đi công tác. Đồng hồ báo thức kêu. Chắc hẳn bạn không nghe thấy tiếng radio quen thuộc và mọi thứ có vẻ như đã không thoải mái chút ít rồi. Bạn ra khỏi giường và đi về phía nhà tắm. Nhưng giờ bạn phải suy nghĩ xem bàn chải đánh răng để đâu. Bộ điều khiển vòi sen không quen thuộc và bạn mất một phút để điều chỉnh nhiệt độ thích hợp. Bạn có thể treo quần áo trong tủ nhưng phải kiểm tra tới hai ba lần để chắc rằng bạn không quên bất kỳ thứ gì. Trên đường ra khỏi phòng, bạn mất 10 giây để tìm công tắc tắt đèn trong phòng. Bạn đá phải chân vào cửa trong lúc lo lắng rằng mình có thể quên thẻ chìa khóa cửa phòng trên bàn.

Sau đó bạn leo lên một chiếc xe thuê. Trời mưa phùn và bạn mất một phút để tìm công tắc mở cần gạt nước và sau đó điều chỉnh chúng theo chế độ mưa nhẹ. Bạn lái chậm chạp từ khách sạn đến văn phòng nơi bạn sẽ làm việc ngày hôm đó, kiểm tra bảng tên đường cẩn thận để chắc rằng bạn không bỏ qua một ngã rẽ nào. Biển báo trước văn phòng khó đọc và không rõ khách phải đỗ xe ở đâu nên bạn hỏi ai đó trong khu đỗ xe. Khi bạn vào bên trong tòa nhà, bạn không biết phải đi đâu nên bạn hỏi người tiếp tân và đợi trong sảnh. Sau vài phút, ai đó đến và dẫn bạn vào căn phòng nơi bạn tham dự cuộc họp đầu tiên.

Lúc đó mới 9 giờ 15 phút và bạn đã mệt nhoài.

Sự khác biệt giữa hai tình huống này chính là thói quen. Tâm trí của bạn được thiết kế để suy nghĩ ít nhất có thể. Khi có một hành vi mà lúc nào bạn cũng làm y như thế, bạn đã tạo một thói quen cho nó để không phải cố tâm nghĩ về nó nữa.

Ở nhà, bạn biết phải tìm bàn chải ở đâu trong phòng tắm. Bạn có một trật tự đặc biệt cho hành vi mà bạn sử dụng để tắm gội vào buổi sáng. Bạn có thể vận hành tất cả những tính năng của chiếc xe của mình mà không phải suy đi nghĩ lại. Bạn đi cùng một con đường tới chỗ làm mỗi ngày, chỉ thay đổi khi bị kẹt xe hay có tai nạn. Bạn biết tất cả những ngõ ngách trên đường đến văn phòng.

Đó là những Thói quen thông minh. Bạn không cần phải suy nghĩ về tất cả các chi tiết phải làm trong cuộc sống hàng ngày của mình. Khi bạn bị bắt buộc phải suy nghĩ về những chi tiết này (ví dụ khi bạn đi đến một địa điểm mới hay vừa dọn tới nhà mới), sẽ rất căng thẳng và mệt mỏi. Cuộc sống sẽ tốt hơn khi bạn không phải bận tâm suy nghĩ về cách thức làm những công việc vặt vãnh và lặp đi lặp lại.

Những thói quen thông minh cho phép bạn thực hiện *tự động* những hành vi *mong muốn*. Khi lái xe, bạn không phải nghĩ ngợi về hành động đạp chân ga hay bật đèn báo hiệu để chuẩn bị rẽ. Thực tế, nếu tôi hỏi bạn ngay sau khi bạn vừa rẽ rằng bạn có

sử dụng đèn tín hiệu không, bạn có thể cũng không chắc. Bạn cho rằng mình làm điều đó vì bạn thường làm nhưng không thể chắc chắn.

Có khả năng bạn đã từng quên mất những hành vi tự động trước đây. Đôi khi bạn cũng đã từng trải qua khoảnh khắc hoang mang vì sợ quên khoá cửa nhà nhưng thực ra cửa nhà bạn vẫn được khoá. Sự không chắc chắn của bạn phản ánh rằng bạn từng có thói quen rời khỏi nhà và khoá cửa. Vì bạn đã thực hiện hành vi đó một cách tự động nên bạn không nhớ chút nào về chuyện khóa cửa, nhất là khi bạn đang nghĩ về thứ gì đó khác trên đường đi ra khỏi nhà.

Tôi gặp khó khăn khi nhớ xem liệu tôi đã đóng cửa nhà xe lúc vào nhà chưa. Tôi thường nhấn công tắc đóng cửa nhà xe sau khi đỗ xe. Nhưng cùng lúc đó tôi lại hay suy nghĩ về thứ gì đó khác. Một lúc lâu sau khi vào nhà, tôi phải ngó vào nhà xe để chắc chắn cửa nhà xe đã đóng. Sau nhiều lần phải kiểm tra như thế, rốt cuộc tôi đã phải lắp một cửa sổ để tiện nhìn xuống nhà xe xem đã đóng cửa chưa.

Phần giới thiệu về *thói quen* tôi vừa trình bày có hai bài học chính. Đầu tiên, dấu hiệu chính của một thói quen nằm ở chỗ nó là hành động bạn có thể thực hiện một cách vô thức mà không phải cố tâm suy nghĩ. Thứ hai, hầu hết thói quen của bạn là những Thói quen thông minh. Không may thay, chúng ta thường sử dụng từ thói quen để chỉ những hành vi muốn thay đổi. Không có thói quen, chúng ta sẽ phải ngày ngày tập trung một cách bực bội vào những công việc nhỏ nhặt nhất của cuộc sống. Các thói quen chính là một phần chính yếu của Tư duy thông minh.

Công thức cho Thói quen thông minh

Cũng như Tư duy thông minh, Thói quen thông minh cũng có công thức của nó, bao gồm hai thành phần:

• Khớp hành động với môi trường một cách nhất quán
• Thực hiện lặp đi lặp lại hành động đó

Hãy bắt đầu với thành phần đầu tiên của công thức thói quen: *khớp một cách nhất quán* – tạo ra một liên kết – giữa *môi trường* và hành vi. Trong hai yếu tố này, phải có một yếu tố đáng tin cậy nào đó về một hành động cần được thực hiện. Trong phạm vi của chúng ta, môi trường bao gồm cả thế giới bên ngoài và nội tâm bên trong – những mục tiêu, cảm xúc và suy nghĩ của bạn.

Vài ví dụ dưới đây có thể giúp bạn hiểu rõ hơn.

Hãy quay lại trường hợp bàn phím QWERTY: Vì từng ký tự được quy định cho một phím riêng biệt, mỗi khi muốn gõ một ký tự – chẳng hạn T – bạn đều nhấn cùng một phím. Bên cạnh đó, khi học gõ chứ, bạn bắt đầu bằng việc đặt tay của mình lên cùng một vị trí quy định: các ngón trỏ đặt trên phím F và J. Như vậy, để gõ chữ, cần phải có bàn phím là môi trường bên ngoài. Môi trường tâm trí bên trong là mục tiêu gõ chữ T. Hành động được thực hiện trong trường hợp này là di chuyển ngón trỏ tay trái lên và nhấn phím T.

Có rất nhiều trường hợp sự sắp đặt dựa vào sự nhất quán của thiết kế của vật thể trong môi trường. Chân ga và phanh ở xe ô tô hình thành một hệ thống sắp đặt nhất quán. Các nhạc cụ cũng được thiết kế theo những sắp đặt nhất quán. Công tắc đèn khi đẩy lên thì đèn bật sáng và khi kéo xuống thì đèn tắt cũng là một dạng sắp đặt nhất quán. Sắp đặt nhất quán cũng bao gồm sự nhất quán trong sắp đặt khái niệm. Những phép toán số học căn bản tạo thành một sắp đặt nhất quán. Khi mục tiêu của bạn là cộng hai con số, và hai con số này là 1 và 4 thì câu trả lời sẽ luôn là 5. Không quan trọng là bạn đang đọc, đang nghe hay suy nghĩ về những chữ số, tổng đó luôn không đổi. Kết quả là, bạn có thể tạo ra những thói quen cho các phép toán số học căn bản.
Hành động được liên kết với sự sắp đặt nhất quán có thể là sự kích hoạt một mục tiêu cụ thể xuất hiện trong tình huống đó. Khi bạn đi con đường quen thuộc từ nhà đến chỗ làm, có thể có một ngã tư nào đó nơi bạn phải rẽ trái. Khi đang lái xe về nhà trong một ngày bình thường, khi gặp phải ngã tư đó, bạn sẽ thực hiện những hành vi liên quan đến việc rẽ trái một cách tự động (như sử dụng đèn báo hiệu và quan sát dòng xe lưu thông đang đến). Tuy nhiên, giả sử như có ai đó làm rơi một cái túi trên làn đường rẽ trái ở ngã tư. Giờ đây bạn không thể rẽ vào con đường đó một cách tự động như bạn thường làm nữa. Dù vậy bạn vẫn tìm cách rẽ trái. Bạn chỉ phải suy nghĩ một chút về cách lái vòng qua cái túi. Vì thế, mục tiêu rẽ trái của bạn là tự động nhưng bạn phải suy nghĩ cách thức thực hiện để thoả mãn mục tiêu đó.
Có rất nhiều tình huống có thể liên kết chặt chẽ đến các mục tiêu. Những người nghiện thuốc có xu hướng hút thuốc khi đang uống cà phê. Kết quả là, uống hay ngửi mùi cà phê (hay đôi khi thậm chí nói về nó) cũng có thể tạo ra nhu cầu hút thuốc. Các phòng học thường được liên hệ đến hành động ngồi và lắng nghe giáo viên. Khi mọi người vào lớp, họ thường ngồi và hướng về phía trước chờ ai đó nói chuyện. Gần đây, tôi có tham dự một buổi "trở lại trường" vào buổi tối ở một ngôi trường của con tôi. Phụ huynh khi vào ngồi ghế và nhìn lên bảng đợi chờ giáo viên nói. Hầu hết những người này không đi học rất lâu rồi nhưng thói quen trong những năm đi học vẫn còn đó.
Thành phần thứ hai trong công thức thói quen là *sự lặp lại.* Bất cứ khi nào có sự sắp đặt nhất quán giữa môi trường và hành động, và hành động được lặp lại trong môi trường đó thì một thói quen sẽ hình thành.
Đôi khi bạn cần cấu trúc cuộc sống của mình để tạo ra sự lặp lại đó. Trong trường hợp này, bạn gọi sự lặp lại là *sự luyện tập*. Một nhạc công luyện tập những quãng âm để phát triển thói quen chơi nhạc. Một thiếu niên luyện tập lái xe để phát triển thói quen đạp ga và phanh, sử dụng đèn báo hiệu và nhận diện các tình huống khi tham gia giao thông. Bọn trẻ con luyện tập các bảng số học để phát triển thói quen đưa ra đáp án đúng cho những bài toán cơ bản.
Thậm chí không cần luyện tập, sự lặp lại hành vi trong một môi trường cũng tạo ra

thói quen. Bạn chắc hẳn không đi ra ngoài để luyện tập cách đi trên con đường từ chỗ làm về nhà. Nhưng hành động lặp lại của việc lái xe về nhà rất nhiều ngày dẫn đến một thói quen. Tương tự như vậy, bạn không luyện tập sử dụng hệ thống email nhưng bạn nhanh chóng phát triển thói quen kiểm tra email. Bạn tự động biết cách nhìn vào hộp thư đến hay biết chỗ tìm nút trả lời trong email và cách tìm những email cũ.
Tại sao sự lặp lại lại tạo ra thói quen? Nhà tâm lý học Gordon Logan cho rằng việc tạo ra thói quen đòi hỏi chuyển dịch từ *tư duy nỗ lực* sang việc gọi ra hành động đúng trực tiếp từ ký ức. Khi lần đầu tiên học lái xe, bạn có thể phải mất công suy nghĩ về chuyện nhấn xi nhan mỗi khi muốn rẽ. Tuy nhiên, mỗi khi bạn muốn rẽ và nhấn nút xi nhan, ký ức liên kết giữa mong muốn rẽ với hành động bật xi nhan được lưu giữ lại. Khi bạn có đủ những ký ức này trong hệ thống của mình, việc gọi ra hành động đúng từ ký ức sẽ nhanh hơn khi suy nghĩ về nó. Lúc này, hành động diễn ra một cách tự động và một thói quen được sinh ra.
Bao nhiêu ký ức là đủ để tạo thành một thói quen? Không có con số nhất định nào cả. Có lẽ nhân tố quan trọng nhất để một hành vi trở thành thói quen là tính đặc trưng của ký ức. Chính nó sẽ điều khiển hành vi. Sẽ dễ dàng để nhớ những chi tiết của một chuyến đi đến một địa điểm nghỉ mát như Disney World vì không có ký ức nào khác cạnh tranh với ký ức đó trong trí nhớ của bạn. Tuy nhiên, chắc hẳn sẽ khó để nhớ chính xác nơi bạn đỗ xe trong bãi đỗ xe văn phòng vì bạn đã đỗ xe trong bãi đó cả trăm lần (hay ngàn lần) và mỗi chỗ đỗ xe ít nhiều giống những chỗ đỗ xe khác. Tất cả những ký ức về địa điểm nơi bạn đã từng đỗ xe sẽ cạnh tranh với nhau khi bạn cố gọi ra một ký tức từ trí nhớ của mình.
Tương tự, bạn tạo ra một thói quen nhanh hơn khi tình huống bạn thực hiện một hành động là độc nhất. Khi có nhiều hành động khác nhau được thực hiện trong những tình huống tương tự thì thói quen sẽ cần nhiều thời gian hơn để hình thành.
Hãy xem sự tương phản của hai ví dụ sau. Đầu tiên, hãy tưởng tượng bạn vừa dọn đến một thị trấn mới. Có một ngã tư trên đường từ chỗ làm đến nhà mới của bạn nơi bạn phải rẽ trái. Ngã tư đó có một nhà thờ thú vị nằm ở góc đường và một nhà hàng ở góc đường khác. Hai tòa nhà đó là những cột mốc độc nhất. Trong trường hợp này, sẽ khá dễ dàng để bạn gọi ra một ký ức về những gì cần làm khi đi tới ngã tư đó và do đó nó nhanh chóng trở thành thói quen. Sau chỉ vài lần lái xe về nhà mới, bạn đã sẵn sàng rẽ trái tại góc đó mà chẳng cần phải suy nghĩ về nó.
Giờ hãy nghĩ về khoảng thời gian bạn phải tiêu tốn để tạo ra những thói quen cho các phép toán cộng cơ bản. Có khả năng khi đang học lớp hai (hay đại loại thế), bạn mất hàng giờ tập luyện trong nhiều tuần liền để học những bảng tính cộng. Bạn có thể đã làm bài tập và luyện tập những phép tính cộng này cả trong lớp lẫn ở nhà với những thẻ học và các bảng toán.
Vì sao việc hình thành thói quen cho phép tính cộng lại khó thế? Nó khó là vì những

phép toán số học đơn lẻ không mang tính đặc trưng. Không đặc trưng là vì có rất nhiều phép toán liên quan tới cùng một con số. Phép toán 2 + 4 cho ra đáp án khác với 2 + 7 thậm chí dù cả hai đều chứa con số 2 và đều là phép tính cộng.

Khi học phép cộng, có hai phương pháp cạnh tranh lẫn nhau. Một trong hai phương pháp đó đòi hỏi ít nỗ lực hơn. Bạn bắt đầu với con số lớn hơn và sau đó đếm lên. Cộng hai với bốn nghĩa là bắt đầu với bốn và sau đó đếm lên đến năm và sáu. Phương pháp còn lại thì không tốn sức. Bạn cố nhớ kết quả. Nếu bạn hoàn thành việc đếm trước khi gọi ra kết quả từ trí nhớ của mình thì phương pháp đếm đã giành chiến thắng. Nếu bạn tự tin rằng bạn gọi ra kết quả đúng từ trí nhớ trước khi đếm xong thì thói quen đã thắng.

Sau khi giải quyết bài toán (bằng một trong hai phương pháp), bạn lưu lại một ký ức rằng 2 + 4 = 6. Do đó, mỗi nỗ lực học một phép tính cộng cung cấp những ký ức khiến bạn nhớ câu trả lời đúng nhanh hơn trong tương lai.

Cái khó khăn với toán học là có rất nhiều phép tính giống nhau. Bạn học 2 + 4 = 6 nhưng cùng lúc đó bạn cũng gặp những phép tính như 2 + 7 = 9 hay 2 + 5 = 7. Đôi khi bạn thấy 2 + 4, bạn cũng có thể nhớ ra những phép tính tương tự. Khi nhớ ra những câu trả lời khác nhau này, bạn sẽ không chắc câu trả lời nào là đúng. Do đó, bạn sẽ hoàn thành phương pháp đếm trước khi kịp gọi ra câu trả lời từ trí nhớ.

Một khi bạn có rất nhiều ví dụ về các phép tính cộng trong ký ức, hầu hết những gì bạn gọi ra từ ký ức khi thấy 2 + 4 sẽ là những tình huống khác mà bạn cũng từng thấy 2 + 4. Lúc đó, bạn gọi ra những thông tin từ ký ức nhanh hơn bạn có thể đếm và do đó bạn có một thói quen.

Tất nhiên, mọi chuyện thậm chí còn trở nên tệ hơn. Ngay sau khi bạn học một vài phép tính cộng, giáo viên lại dạy thêm những phép tính khác. Sau đó bạn học phép trừ và sau đó phép nhân và chia. Rất nhiều những phép tính này cũng sử dụng cùng các con số. Và với phép cộng và phép nhân, cùng con số cho ra những câu trả lời khác nhau phụ thuộc vào phép toán. Kết quả là, sẽ cần rất nhiều ký ức để tạo thành một thói quen thông minh trong toán học.

Làm thế nào bạn biết bạn đã phát triển một thói quen?

Một dấu hiệu của thói quen là bạn không suy nghĩ về quá trình thực hiện hành vi đó nữa. Giờ đây khi bạn làm một bài toán cộng đơn giản, câu trả lời chắc hẳn xuất hiện ngay trong đầu bạn mà chẳng tốn chút công sức nào. Khi lái xe, bạn không phải dành thời gian để suy nghĩ về việc đạp chân ga hay chân phanh nữa. Khi lên giường đi ngủ, bạn tắt công tắc đèn mà không cần suy nghĩ.

Một cách khác để nhận ra mình đã có thói quen là bạn sẽ gặp khó khăn khi môi trường xung quanh thay đổi theo hướng bất lợi cho thói quen của bạn nữa. Năm 2002, Khoa Tâm lý của Đại học Texas nơi tôi làm việc dời sang một tòa nhà mới tinh. Chúng tôi rất hào hứng với lần dời chuyển này. Chúng tôi khá đông người nên khoa

và các phòng thí nghiệm bị phân tán trong năm tòa nhà của khu đại học. Dù vậy, sau khi chuyển địa điểm, tôi nhận ra rất nhiều đồng nghiệp trông có vẻ mệt mỏi hơn bình thường. Mỗi người chúng tôi đã phải chịu đựng sự đứt đoạn của các Thói quen thông minh. Trong văn phòng mới, tôi phải dời chỗ thùng rác và thùng đựng giấy vụn của mình. Tôi rơi vào tình trạng cầm một mảnh giấy nhăn nhúm trong tay và không biết quẳng nó vào đâu. Tôi đã phải suy nghĩ rất lâu trước khi tìm ra nơi quẳng tờ giấy. Những sự đứt đọan tương tự trong suy nghĩ cũng đã xảy ra khi tôi tìm kiếm công tắc đèn, bút viết và các vật dụng khác trong cuộc sống hàng ngày. Khi chúng tôi dần ổn định ở văn phòng mới, tôi nghĩ cả Khoa Tâm lý ở Đại học Texas đã coi trọng lợi ích của Thói quen thông minh hơn.

Thông minh hơn tức thì

Hãy ngủ ngon

Bạn dành khoảng một phần ba cuộc đời mình cho việc ngủ. Có nghĩa là khi 45 tuổi, bạn đã ngủ khoảng 15 năm. Tốt hơn bạn nên làm gì đó hữu ích trong khoảng thời gian đó.

Từ rất lâu các nhà tâm lý học đã biết rằng giấc ngủ quan trọng cho sức khỏe của bạn. Những người không ngủ đủ giấc thường gặp vấn đề khi đối mặt với căng thẳng. Họ hay cáu giận và gặp vấn đề trong việc giữ sự tập trung.

Giấc ngủ cũng ảnh hưởng tới khả năng học hỏi những điều mới và phát triển thói quen mới. Khi thức, bạn có rất nhiều kinh nghiệm khác nhau. Khi ngủ, các quá trình xử lý của não giúp bạn hợp nhất những kinh nghiệm mới đó vào trí nhớ để hỗ trợ cho bạn làm việc hiệu quả hơn trong tương lai.

Giấc ngủ giúp bạn trong việc học các thói quen. Nếu bạn đang học cách ném phi tiêu, bạn có thể dành 30 phút luyện tập để phóng trúng múi số 20 ở bia mục tiêu. Việc luyện tập đó sẽ giúp bạn cải thiện kỹ năng của mình. Tương tự như thế, luyện tập quy trình nhập chi phí vào hệ thống kế toán cũng sẽ giúp bạn phát triển những kỹ năng với phần mềm mới.

Qua một buổi tập luyện, bạn sẽ thấy một số thứ được cải thiện. Bạn cũng sẽ cải thiện được nhiều hơn nữa nếu có một giấc ngủ ngon.

Tại sao vậy?

Giấc ngủ có rất nhiều giai đoạn. Giai đoạn quen thuộc nhất với con người là giấc ngủ

di chuyển mắt nhanh (REM). Ngoài ra, còn có bốn giai đoạn giấc ngủ phi REM. Mỗi giai đoạn này thể hiện những mô hình hoạt động điện khác nhau khi theo dõi bằng một máy ghi điện não (EEG).

Nghiên cứu về mối quan hệ giữa giấc ngủ và việc học cho thấy những dạng học khác nhau liên quan đến các giai đoạn ngủ khác nhau. Vài giai đoạn giấc ngủ tốt cho việc học các thói quen còn những giai đoạn giấc ngủ khác tốt cho việc học những dữ kiện mới hay các mối quan hệ giữa các dữ kiện. Do đó, chắc rằng bạn đi qua tất cả những giai đoạn giấc ngủ trong một đêm là rất quan trọng. Bên cạnh đó, thực tế có những dạng học tập hưởng lợi chính từ giấc ngủ bạn có được ở cuối chu kỳ giấc ngủ. Nếu bạn không có một giấc ngủ ngon, bạn sẽ tự động kém hiệu quả trong việc học tập cũng như phát triển những thói quen. Để tối đa hoá hiệu quả học tập, hãy ngủ ngon.

Sử dụng Thói quen thông minh một cách hiệu quả

Chúng ta đã thảo luận về hai khía cạnh của thói quen thúc đẩy Tư duy thông minh:
• Hành vi bạn thực hiện một cách đều đặn không lấy đi những nguồn lực nhận thức quý giá của bạn.
• Bạn không phải cố tâm tạo ra các thói quen. Chúng phát triển mỗi khi có một sự sắp xếp nhất quán giữa tâm trí, môi trường, vật chất và hành vi bạn muốn thực hiện.
Hiểu những nguyên tắc này, bạn có thể thành công trong việc tạo ra những thói quen giúp loại bỏ sự xao lãng. Điều này đặc biệt quan trọng để tạo ra những thói quen tốt trong môi trường làm việc của bạn hay mỗi khi bạn phải suy nghĩ sâu. Hãy giữ nơi làm việc của bạn ngăn nắp để bạn luôn có thể tìm ra thứ mình cần ngay lập tức. Hãy chọn một chỗ đựng bút viết để bạn không phải tìm kiếm chúng. Hãy chọn chỗ để thùng rác và thùng đựng giấy vụn. Những cái kẹp giấy, dập ghim và kéo không nên di chuyển lòng vòng. Khi cần tìm những đồ vật này, bạn sẽ không phải sử dụng trí lực để tìm chúng. Mất công nghĩ xem phải tìm bút viết ở đâu sẽ làm tiêu tan đi dòng ý nghĩ bạn đang cố gắng thực hiện cho công việc. Nếu tạo ra được thói quen tìm kiếm những vật dụng cần thiết, bạn có thể tập trung tư duy của mình vào những chủ đề đòi hỏi trí lực hơn.
Nói chung, bạn nên thoát khỏi những những yếu tố gây xao lãng trong cuộc sống hàng ngày. Tôi thường sử dụng giấy ghi chú để làm thẻ đánh dấu khi đọc sách. Tôi viết những ghi chú cho mình và dán nó vào màn hình máy tính. Tôi dán chúng trên bàn phím máy tính vào buổi sáng để nhắc nhở bản thân những việc phải làm trước khi bắt đầu kiểm tra email. Có lúc, tôi nhận thấy tôi không có chỗ cố định để xấp giấy ghi chú. Vì thế tôi phải dừng việc suy nghĩ của mình lại để tìm một xấp giấy và đặt vào một chỗ dưới màn hình máy tính. Bằng cách tạo ra sự sắp đặt nhất quán này, tôi có thể đơn giản hoá một phần công việc hàng ngày của mình.

Việc dành thời gian để hiểu rõ những thói quen cơ bản, quan trọng trong bất kỳ lĩnh vực nào mà bạn muốn phát triển cũng là rất cần thiết. Khi khoảng 35 tuổi, tôi quyết định học chơi kèn saxophone. Khi còn nhỏ tôi từng chơi đàn dương cầm và mong muốn học chơi một nhạc cụ khác, cụ thể là học chơi nhạc jazz. Tôi dành vài tháng đầu chỉ để tìm cách khiến nhạc cụ đó phát ra thứ âm thanh nghe hơi giống tiếng kèn saxophone. Trước đó tôi đã học được một vài mô hình để có thể chơi được một số quãng âm. Nhưng tôi không muốn học tất cả những thang âm vì chúng có vẻ tiêu tốn quá nhiều công sức của tôi. Giáo viên miễn cho tôi việc học chúng một thời gian nhưng rốt cuộc rõ ràng là tôi phải luyện tập chúng. Việc học thang âm mất rất nhiều thời gian và không phải lúc nào cũng hứng thú. Nhưng nó thực sự quan trọng. Tôi không thể chơi bất kỳ thứ gì thú vị nếu khi chơi phải vật lộn để nhớ từng nốt nhạc trong một âm điệu cụ thể nào đó.
Và vấn đề cơ bản của việc đạt được các thói quen tốt nằm ở đây. Khi còn nhỏ, chúng ta bực dọc khi phải dành thời gian học những thứ như bảng tính nhân, ngày tháng của các sự kiện lịch sử hay bảng tuần hoàn các nguyên tố hóa học. Và chúng ta buộc phải làm những điều không vui vẻ đó dưới sức ép của các thầy cô giáo, cha mẹ và các bài kiểm tra.
Khi chúng ta già đi, rất khó để có động lực tạo ra những thói quen mới. Việc bỏ qua tất cả những sự lặp lại đó và đi đến những vấn đề thú vị hơn nhiều. Điều này nhắc tôi nhớ lại bộ phim *Ma trận*. Trong một cảnh phim, diễn viên chính Neo cần phải học võ. Vì bộ não của anh được kết nối với một máy tính nên người vận hành máy tính chỉ cần gõ vài phím thì một chương trình tải trực tiếp vào não của anh. Nhắm mắt lại trong vài phút, Neo nhìn lên máy quay, nở nụ cười và nói: "Tôi biết võ công!"
Buồn thay, điều đó lại không có tác dụng với chúng ta. Không có con đường tắt nào cho việc hình thành thói quen. Bạn phải chấp nhận việc thu thập những tình huống đó vào trí nhớ của mình. Nếu không có được những thói quen cơ bản trong một lĩnh vực, bạn sẽ không thể trở thành chuyên gia. Thói quen thông minh không chỉ được khuyến khích mà chúng chính là trọng tâm của Tư duy thông minh.

Khi những thói quen tốt biến thành xấu

Phần lớn các thói quen đều có khả năng tốt lúc ban đầu. Nghĩa là nhiều thói quen mà bạn không cố tình tạo ra, chắc hẳn phải có giá trị nào đó để thực hiện hành vi đó. Giá trị đó khiến bạn lặp lại hành vi đủ thường xuyên để tạo thành thói quen.
Khi còn là một đứa trẻ, tôi thường cắn móng tay. Rốt cuộc nó trở thành thói quen rất khó bỏ. Tuy nhiên, khi bắt đầu thực hiện hành động đó, tôi cảm thấy thoải mái, giải toả được áp lực hay ít nhất khiến móng tay của tôi ngắn hơn. Tôi làm điều đó thường xuyên đến mức khó có thể ý thức được mình đang làm nó. Cuối cùng, xuất hiện một điểm xấu trong tật cắn móng tay của tôi. Móng tay của tôi trông rất xấu nên tôi phải bỏ thói quen này.

Vài thói quen trở nên xấu vì yếu tố tưởng thưởng vào một thời điểm cũng gây ra những hậu quả tiêu cực mà chúng ta không dễ dàng nhận ra khi thói quen bắt đầu. Ăn nhiều là một thói quen như thế. Bạn có thể biết một cách chung chung rằng ăn quá nhiều là một vấn đề. Nhưng khi bạn ăn nhiều, có rất ít hậu quả tiêu cực ngay lúc đó. Tôi nghĩ rằng nếu ăn quá nhiều, bạn có thể có cảm giác buồn nôn nhưng chưa phải là tận thế. Bạn không bị bệnh nặng. Hầu hết thời gian, bạn chỉ tận hưởng bữa ăn và cảm thấy hơi no một chút. Và do đó bạn làm lại... và làm lại... và làm lại. Nếu bạn bắt đầu làm việc này khi còn trẻ, những hậu quả tiêu cực đã không nhiều đến thế. Tuy vậy, nếu cứ thu nhiều calo hơn mức bạn đốt đi, bạn sẽ bắt đầu tăng cân. Nhưng đến lúc thực sự nhận ra mình đã tăng cân, thói quen ăn nhiều đã ăn sâu vào bạn.

Thay đổi thói quen

Không phải mọi sự thay đổi thói quen đều bị thúc đẩy bởi hậu quả một hành vi. Đôi khi, môi trường thay đổi theo cách nào đó và một hành vi phát huy tác dụng trong quá khứ không còn hiệu quả nữa.

Vài năm trước, tôi mua một chiếc xe có chìa khoá thông minh. Với chiếc xe này, thay vì leo lên xe cắm chìa khoá vào và vặn chìa khoá, tôi phải cắm chìa khoá vào một rãnh trên bảng điều khiển và nhấn một cái nút. Thói quen đã duy trì trong hơn 20 năm đó bất ngờ không còn phát huy tác dụng. Tôi ngồi trong xe, với chìa khoá trong tay và cắm chìa khoá vào ổ. Lúc đó, tôi phải suy nghĩ mình cần làm gì tiếp theo. Không phải thói quen tôi đã phát triển là xấu, chỉ là chúng không còn phù hợp trong môi trường mới nữa. Không may thay, việc ngồi trong xe và muốn nổ máy xe là đủ để gọi lên hành vi mang tính thói quen cũ trong đầu.

Có hai thành phần quan trọng để thay đổi thói quen. Đầu tiên, sự hiện diện của thói quen cũ thúc đẩy bạn thực hiện một hành động. Bằng mọi cách, bạn phải ngăn cản hành vi cũ xảy ra. Thứ hai, bạn phải thay thói quen cũ bằng một thói quen mới đòi hỏi lưu giữ những ký ức mới liên kết môi trường với những hành động mới.

Thói quen được thúc đẩy bởi môi trường vật chất và tâm trí của bạn. Mỗi khi ở trong môi trường mà bạn thường thực hiện một hành vi mang tính thói quen, bạn sẽ rơi vào trạng thái tâm trí để thực hiện hành vi đó một lần nữa. Trạng thái tâm trí đó bao gồm cả sự kích hoạt mục tiêu thực hiện hành vi và sự chuẩn bị để thực hiện hành vi kia. Khi bạn có mục tiêu làm gì đó và mục tiêu này đang cố gắng ảnh hưởng đến hành vi của bạn thì những nhà tâm lý học gọi mục tiêu đó là *có hiệu lực*. Độ mạnh mà mục tiêu đó đang cố ảnh hưởng đến hành vi của bạn là mức độ *kích hoạt*.

Trong hầu hết các tình huống, bạn không nhận ra sự kích hoạt mục tiêu để thực hiện hành động hay sự chuẩn bị các hành động cần thiết để đạt được mục tiêu. Nếu bạn đang lái xe về nhà từ chỗ làm trên tuyến đường quen thuộc và bạn đến một ngã tư quan trọng nơi bạn phải rẽ trái, mục tiêu rẽ trái được kích hoạt. Bạn chuẩn bị và thực hiện những thao tác bật đèn báo hiệu và thực hiện việc rẽ trái. Bạn có thể làm tất cả

những điều này mà không cần chủ tâm suy nghĩ.
Dù vậy, giả sử bạn cần dừng lại mua sữa trên đường về nhà. Để đến một cửa hàng tạp hoá, bạn phải tiếp tục đi thẳng ở ngã tư đó và đi qua thêm vài dãy nhà nữa. Khi bạn đến ngã tư, thói quen sẽ kích hoạt mục tiêu rẽ trái. Để ngăn bản thân khỏi hành động rẽ đó, bạn phải sử dụng những nỗ lực cố tâm để ngăn bản thân mình khỏi thực hiện hành động mang tính thói quen kia.
Nỗ lực mang tính ý thức đó có sự tham gia của thùy trước não, với chức năng chính để ngăn cản hay *kìm hãm* các hành động.
Trong trường hợp lái xe về nhà từ chỗ làm, bạn sẽ mua sữa thành công nếu bạn kìm hãm hành động rẽ trái và thay thế nó bằng hành động lái xe đến cửa hàng. Thật không may là việc kìm hãm những hành động mang tính thói quen rất tốn sức. Vì sẽ tốn sức để dừng một hành động, bạn sẽ tiếp tục với hành động mang tính thói quen của mình nếu bị xao lãng. Nếu radio phát một câu chuyện rất thú vị, bạn có thể trở nên quá say mê lắng nghe câu chuyện. Khi đến ngã tư nơi phải đi thẳng, bạn sẽ không sử dụng những hệ thống kìm hãm thói quen của mình vì bạn đang dồn hết tâm trí vào câu chuyện trên đài. Sau đó, khi về tới nhà, bạn sẽ nhận ra rằng mình đã quên mua sữa.
Khả năng kìm hãm những thói quen cũng bị đứt đoạn bởi áp lực, bởi các khoảng thời gian dài tự kiểm soát và bởi sự ảnh hưởng liên tục của môi trường lên hành vi của bạn. Thông thường chúng ta thấy những người đang ăn kiêng hay gặp khó khăn trong việc thực hiện chế độ ăn nếu họ trải qua một ngày tồi tệ. Trong bộ phim *Máy bay* có một đoạn hài hước, một trò lừa phỉnh kinh điển của thể loại phim thảm hoạ, khi các phi công trên máy bay bị bệnh và viên điều khiển dưới mặt đất phải tìm ra cách giúp những hành khách hạ cánh an toàn. Trong suốt bộ phim, viên điều khiển tội nghiệp đã phá vỡ chế độ ăn kiêng của mình, bắt đầu hút thuốc lại và cuối cùng tái nghiện thói quen ngửi keo. Với bất kỳ ai, nhân vật trong phim hay con người trong đời thực, áp lực làm cho hoạt động của thuỳ não trước suy yếu và khiến việc dừng những hành động mang tính thói quen trở nên khó khăn.
Trong những tình huống khác, bạn có thể phải dùng hết khả năng để kiểm soát một hành vi mang tính thói quen nếu bạn bị tổn phí trí lực và/ hay thể lực của mình để ngăn bản thân không hành động xấu. Cuối cùng, bạn hình thành khả năng tiếp tục điều chỉnh bản thân mình theo cái mà, Roy Baumeister, nhà tâm lý học, tác giả của cuốn *Sức mạnh ý chí: Sự tái khám phá sức mạnh vĩ đại nhất của con người,* và những cộng tác viên nghiên cứu của ông nhắc đến như sự cạn kiệt tiềm thức.
Ví dụ, hãy xem trường hợp vị giám đốc đang cố bỏ thuốc. Sau vài tuần bỏ thuốc thành công, ông trải qua một ngày đầy bực tức vì sự cẩu thả của một nhân viên trong công việc. Dù rằng cả ngày phải đụng mặt với anh ta nhưng vị giám đốc tránh công khai khiển trách. Vào cuối ngày, vị giám đốc này thấy mình như bị kéo vào một cửa hàng tiện dụng địa phương để mua một gói thuốc vì ông không đủ khả năng để chống

lại ước muốn được hút thuốc hôm đó nữa.
Về bản chất, cách tệ hại nhất để cố gắng dừng một thói quen là thông qua cái chúng ta gọi là *sức mạnh ý chí*. Đôi lúc bạn có thể ngăn bản thân mình khỏi một thói quen xấu nhưng sức mạnh ý chí không thể là cách duy nhất giúp bạn từ bỏ một thói quen.
Cuối cùng, *môi trường* gọi lên hành vi mang tính thói quen có thể kích hoạt mục tiêu liên kết đến hành động đó. Kết quả là, thậm chí nếu bạn thành công khi kìm hãm hành động, mục tiêu sẽ vẫn sẵn sàng ảnh hưởng đến hành vi của bạn. Nếu bạn đang cố giảm cân, bạn có thể cố gắng ăn ít hơn. Bạn có thói quen ăn một bát khoai tây rán vào buổi chiều. Khi chiều đến, khung thời gian và những hành động quen thuộc vào buổi chiều sẽ kích hoạt mục tiêu ăn khoai tây rán trong bạn. Dù bạn có thể ngăn bản thân không ăn khoai tây trong một dịp nào đó thì mục tiêu ăn vặt đó vẫn có hiệu lực. Lúc đó, bạn có thể bắt đầu cảm thấy thèm thuồng muốn ăn. Thèm muốn xảy ra khi bạn có một mục tiêu hiệu lực đã bị kìm hãm. Thèm muốn là cách tâm trí nhắc bạn nhớ rằng có thứ gì đó bạn chưa làm.
Để ngừng một thói quen cũ thì bạn không chỉ phải ngăn không thực hiện một hành vi mang tính thói quen mà còn phải giải quyết mục tiêu bị kích hoạt bởi tình huống.

NHỮNG CÁCH HIỆU QUẢ ĐỂ PHÁ VỠ THÓI QUEN

Bạn có thể kìm hãm hành động theo thói quen bằng cách thay đổi môi trường nhằm làm suy giảm khả năng gọi ra hành vi mang tính thói quen. Nếu bạn yêu thích một nhà hàng nào đó và ăn rất nhiều mỗi khi tới thì có một cách để hạn chế bạn ăn nhiều là ngừng đi đến nhà hàng đó vì khả năng được gọi ra thói quen từ trí nhớ của bạn sẽ ít hơn.
Tất nhiên, sẽ có những lúc bạn không thể thay đổi môi trường. Nếu bạn đang cố phát triển những thói quen ăn uống mới và bạn thường ăn quá nhiều trong bếp nhà mình thì sẽ thật vô lý khi hy vọng bạn không vào nhà bếp. Trong tình huống thế này, bạn muốn phá vỡ thói quen bằng cách ảnh hưởng lên sự sắp đặt nhất quán từ môi trường đến hành vi để bạn không còn thực hiện hành vi đó một cách tự động nữa.
Có một cách để khiến một hành động khó được thực hiện tự động là loại bỏ những thứ giúp bạn thực hiện hành vi mà không cần suy nghĩ. Nếu bạn thường ăn khoai tây rán trong khi xem tivi, hãy dừng việc mua khoai tây rán. Nếu không có sẵn khoai tây rán trong nhà, bạn sẽ không thể ăn chúng một cách không suy nghĩ.
Cách thứ hai để chặn đứng những hành động mang tính thói quen là phá vỡ những hành động cụ thể hình thành thói quen. Trong phần đầu của chương này, tôi đã mô tả khó khăn của việc thức dậy trong một căn phòng khách sạn không quen thuộc. Sự phá vỡ khiến bạn bực bội khi đi xa này có thể có lợi khi bạn đang thay đổi thói quen. Hãy thay đổi vị trí bát đĩa trong nhà bếp. Hãy sắp xếp nồi, chảo ở một ví trí khác. Hãy đổi vị trí thức ăn trong tủ lạnh. Hãy bắt đầu mua sắm ở một siêu thị mới để bạn phải thực sự suy nghĩ về tất cả những gì bạn mua. Giờ đây bạn sẽ phải suy nghĩ về tất cả

những hành vi từng mang tính thói quen trong nhà bếp của mình. Vì đang ở vị thế phải suy nghĩ về những hành vi này, bạn sẽ sử dụng hệ thống ở thuỳ não trước để ngăn mình không thực hiện thói quen.

Mục đích của những lời khuyên này là mang lại cho bạn cơ hội tốt nhất để tạo ra thói quen mới. Tránh các tình huống kích hoạt thói quen sẽ làm giảm khả năng thực hiện một thói quen bạn đang muốn thay đổi. Khi phá vỡ môi trường của mình, bạn tạo ra một tình huống như chiếc xe mới với chiếc chìa khoá thông minh của tôi. Những thói quen bạn đã phát triển không còn ứng dụng được nữa. Giờ đây bạn bị buộc phải suy nghĩ về hành vi của mình.

THAY THÓI QUEN CŨ BẰNG THÓI QUEN MỚI

Bạn vừa cho mình cơ hội tốt nhất để tránh thực hiện những hành vi không suy nghĩ nuôi dưỡng thói quen xấu. Giờ đây bạn cần tái lập trình bản thân với một thói quen mới để thay thế thói quen cũ.

Hiểu biết quan trọng nhất về thói quen là chúng được tạo ra bằng cách lưu giữ rất nhiều những ví dụ về một hành vi trong trí nhớ. Tuyệt làm sao nếu bạn có thể tìm ra những ký ức này và xoá bỏ chúng theo cách bạn xoá một tài liệu không cần dùng nữa trong máy tính. Nhưng thật đáng buồn là tâm trí không hoạt động như thế. Bạn không thể xoá trí nhớ như vậy được.

Thực tế, cách tốt nhất để phá vỡ ký ức là can thiệp vào nó. Trong trường hợp thói quen, điều đó có nghĩa là tạo ra những ký ức mới tương tự như ký ức cũ. Bạn phải liên kết thói quen mới với môi trường mà bạn từng thực hiện hành vi mang tính thói quen. Đây là một điểm khá quan trọng. Rất nhiều thói quen khó phá bỏ, nhất là những thói quen mà chúng ta cố thay *thứ gì đó* (một hành vi) bằng *không gì cả* (không có hành vi). Người muốn ngừng hút thuốc thường nghĩ việc ngừng một hành vi không mong muốn (hút thuốc) và thay nó bằng không gì cả (không hút thuốc). Người cố gắng loại bỏ ăn vặt giữa bữa thay một hành vi (ăn) bằng không gì cả (không ăn).

Bạn không thể thay thế thứ gì đó với không gì cả. Sẽ có những lúc hành vi mang tính thói quen được gọi ra trong tâm trí và mục tiêu thực hiện hành vi đó có hiệu lực. Nếu bạn không tạo ra những ký ức mới can thiệp vào hành vi thì những ký ức cũ sẽ tiếp tục được gọi ra. Bất chấp những dự định tốt đẹp đang vẽ ra, bạn sẽ bị buộc phải sử dụng sức mạnh ý chí để chống trả lại với thôi thúc thực hiện hành vi bạn đang cố thay đổi.

THAY THẾ BẰNG THÓI QUEN KHÁC

Cùng trở lại ví dụ cố gắng ngừng ăn vặt khi đang xem tivi. Một biện pháp khả dĩ để thay đổi thói quen này là tạo ra thú vui với tay khi đang xem truyền hình. Bạn có thể học một trò thủ công như đan len hay chơi xếp hình trên bàn uống cà phê gần TV. Có thể làm việc này khi bạn đang xem TV vì chúng không đòi hỏi sự tập trung cao độ. Khi hành vi mới này trở thành thói quen, nó sẽ được gọi ra từ tâm trí của bạn trong

những tình huống từng kích hoạt hành vi cũ.
Có hai lợi ích chung cho việc thay thế thứ gì đó bằng thứ khác.
Đầu tiên, bạn bắt đầu bằng việc liên kết một hành vi mới với môi trường từng gọi ra thói quen trong quá khứ từ tâm trí. Hành vi mới khiến cho mối quan hệ giữa môi trường và thói quen mà bạn đang cố thay đổi sẽ ít chặt chẽ hơn.
Thứ hai, khi hành vi trở thành thói quen, nó sẽ có mục tiêu riêng đi kèm. Mục tiêu mới này cạnh tranh với mục tiêu cũ và giúp làm giảm những thèm muốn, ngăn cản bạn thực hiện hành vi cũ. Nghĩa là thêm vào một thói quen mới mang lại cho hệ thống động lực của bạn việc gì đó để làm, để không bị mắc kẹt vào hành vi mà bạn đang cố thay đổi.
Tổng kết lại, yếu tố chính của thay đổi thói quen là bạn phải thay đổi thói quen cũ bằng những hành vi mới. Hành vi mới thay đổi mối quan hệ giữa môi trường và thói quen cũ bằng cách liên kết những hành vi mới với môi trường từng được liên kết đến hành vi cũ. Thói quen mới cũng thêm vào một mục tiêu mới có thể được gọi lên từ tâm trí để cạnh tranh với mục tiêu của hành vi cũ.

THIẾT LẬP MỘT THÓI QUEN MỚI

Dẫu vậy, bạn cũng đừng lầm tưởng rằng thay đổi thói quen là dễ dàng. Có hai thứ thường cản trở việc thay đổi hành vi thành công. Đầu tiên là thiếu cam kết thực sự để thay đổi thói quen. Thứ hai là khó nhận ra tất cả những yếu tố kích hoạt hành vi cũ.
Không may thay, điểm nút của câu truyện cười cũ vẫn còn nguyên giá trị.
Hỏi: Cần bao nhiêu nhà tâm lý học để thay đổi một cái bóng đèn?
Đáp: Chỉ cần một, cái bóng đèn phải muốn thay đổi.
Nhiều nghiên cứu học thuật cho rằng bạn sẽ không thành công trong việc tạo ra những thay đổi thói quen lâu bền, trừ khi bạn thực sự cam kết thực hiện quá trình đó. Cũng như bạn không có nhiều khả năng thành công khi dùng vũ lực ép buộc ai đó thay đổi một hành vi, trừ khi người đó cam kết thay đổi; bạn sẽ không thể thực hiện thay đổi trong bản thân mình nếu không có cam kết tương tự.
Thậm chí sau khi cam kết thay đổi thói quen, điều quan trọng là phải nhận diện các yếu tố hậu thuẫn cho thói quen hiện tại trong cuộc sống của bạn. Nếu không biết đâu là những yếu tố kích hoạt hành vi muốn thay đổi, bạn sẽ không thành công dù cho những dự định của bạn tốt đẹp đến mấy. Rốt cuộc thì bạn không thể thay đổi môi trường hay sử dụng sức mạnh ý chí một cách hiệu quả nếu bạn không nhận ra những tình huống thúc đẩy hành vi không mong muốn. Để bắt đầu con đường thay đổi thói quen thì bạn cần lưu tâm đến những thứ bạn làm một cách không suy nghĩ.
Đến bước này, tôi đề nghị bạn bắt đầu quá trình thay đổi thói quen bằng một *nhật ký thói quen*. Hãy mang theo cuốn sổ nhỏ bên mình. Mỗi khi nhận ra mình chuẩn bị thực hiện hành vi theo thói quen (hay vừa mới thực hiện nó), hãy ghi thông tin về thời gian, tâm trạng, nơi chốn và điều bạn đang suy nghĩ.

Khi giữ bên mình cuốn nhật ký thói quen, đừng dành thời gian phân tích những gì bạn đang làm, chỉ ghi nhận lại những ấn tượng của bạn về tình huống đó.
Vào cuối mỗi tuần, hãy đọc lại cuốn nhật ký và bắt đầu tìm kiếm các mô hình. Liệu có một thời gian đặc biệt nào đó trong ngày khi bạn thực hiện hành vi đó không? Liệu có những hoàn cảnh đặc biệt nào đó mà nó diễn ra trong hầu hết thời gian không? Liệu có những người đặc biệt nào đó tác động làm kích hoạt hành vi hay không? Liệu có những người nào đó trong cuộc sống của bạn giúp bạn tránh khỏi những thói quen xấu hay không? Có phải bạn có khả năng thực hiện thói quen đó nhất khi bạn đang buồn, vui hay đang lo âu?
Nhật ký thói quen cho bạn cơ hội hiểu bản thân mình và dần dần bạn sẽ hiểu rõ hơn về những yếu tố kích hoạt thói quen.
Ban đầu, bạn có thể muốn tránh những tình huống khiến bạn thực hiện hành vi không mong muốn khi đang thay đổi hành vi của mình để tạo ra Thói quen thông minh. Trong những tình huống kích hoạt khác, bạn có thể muốn thiết lập một hành vi mới để dần thay thế hành vi không mong muốn. Dù trong trường hợp nào đi nữa thì việc lưu tâm sẽ giúp bạn vận dụng chút ít sức mạnh ý chí để vượt qua các giai đoạn đầu tiên.
Thậm chí sau khi bắt đầu quá trình thay đổi thói quen, bạn nên tiếp tục giữ cuốn nhật ký một thời gian. Vẫn còn vài lý do để bạn tiếp tục làm việc đó. Đầu tiên, giữ cuốn nhật ký giúp bạn cảnh giác hơn mỗi khi thực hiện hành vi bạn đang cố thay đổi. Nhận ra hành vi này giúp bạn ngăn bản thân tiếp tục thực hiện nó một cách không suy nghĩ. Thứ hai, khi tiến bộ trong quá trình thay đổi thói quen, bạn có thể khám phá ra những tình huống mình vẫn thực hiện hành vi kia. Thứ ba, có thể bạn cũng khám phá ra những tình huống mà bạn muốn thực hiện hành vi cũ nhưng tìm cách kháng cự thành công. Thứ tư, theo thời gian bạn bắt đầu nhận ra mình đang thực hiện hành vi không mong muốn ít thường xuyên hơn. Điều này sẽ cho bạn những phản hồi tích cực rằng bạn đang thay đổi hành vi thành công.
Hầu hết những gì chúng ta đang thảo luận trong chương này tập trung vào những *thói quen vật chất*. Đó là những thói quen liên quan đến các hành vi, hành động trong thế giới. Ăn, hút thuốc, lái xe và tìm những giấy dán ghi chú dưới màn hình máy tính là những thói quen vật chất.
Tư duy thông minh rốt cuộc đòi hỏi bạn phát triển các *thói quen tâm trí* tốt bên cạnh các thói quen vật chất tốt. Thói quen tâm trí là thói quen mà bạn phát triển để hỗ trợ quá trình tư duy của bạn. Những quá trình tâm trí này có thể bao gồm vật thể vật chất (như các danh sách), nhưng bạn đã xây dựng những vật thể này để hỗ trợ khả năng suy nghĩ của mình.
Hãy cân nhắc các chiến lược tổ chức mà bạn sử dụng để hoàn thành nhiệm vụ. Có thể bạn giữ bên mình một danh sách việc cần làm hay mang theo một chiếc điện thoại

thông minh lưu lịch làm việc của bạn. Bạn chắc hẳn đã phát triển những thói quen liên quan đến những thiết bị này. Bạn có thể giữ một danh sách việc cần làm trên bàn ở một vị trí cụ thể. Bạn có thể giữ danh sách những việc cần làm trên bàn ở một chỗ riêng biệt. Bạn có thể kiểm tra danh sách nhiều lần trong ngày. Bạn có thể đều đặn xoá những dòng nhật ký ngay khi bạn hoàn thành chúng và thêm vào những dòng mới ngay khi được ấn định.

Những hành vi này cũng trở thành các thói quen. Bằng cách lúc nào cũng giữ một danh sách việc cần làm ở cùng một chỗ, bạn bảo đảm sự sắp đặt nhất quán giữa môi trường và hành vi.

Trong những chương sau, tôi sẽ nói về cách bảo đảm bạn có Kiến thức chất lượng cao và bạn có thể sử dụng những kiến thức đó hiệu quả. Rốt cuộc thì bạn muốn có những Thói quen thông minh cho phép bạn sử dụng công thức Tư duy thông minh như một phần của những thói quen thường nhật.

Kiến thức chìa khóa

Tâm trí liên tục tạo ra những thói quen mới. Lợi ích chính của thói quen là biến một quá trình đòi hỏi sự chú ý để bắt đầu có thể được gọi lên không tốn sức từ trí nhớ. Vì tâm trí bạn là một cỗ máy tạo thói quen, bất cứ khi nào có một sự sắp đặt kiên định và lặp lại giữa thế giới vật chất, tâm trí và hành vi nào đó, bạn có những điều kiện hình thành các thói quen.

Bạn cần nhớ rằng hầu hết những thói quen của bạn là thói quen tốt. Chúng cho phép bạn thực hiện hành động mà không cần phải suy nghĩ. Kết quả là bạn có thể tập trung trí lực vào những vấn đề đáng quan tâm hơn thay vì những chuyện nhỏ nhặt trong cuộc sống của bạn.

Để sử dụng Tư duy thông minh, bạn cần chắc rằng bạn có sự sắp xếp nhất quán giữa môi trường và những hành vi mong đợi sẽ hậu thuẫn cho các Thói quen thông minh. Hãy chắc rằng bạn không sử dụng thời gian và trí lực quý báu vào những nhiệm vụ có thể và nên trở nên tự động.

Những thói quen (tốt hay xấu) thường được tạo ra một cách vô thức. Có ba trường hợp sẽ tốn chút ít công sức để có được những thói quen tốt. Đầu tiên, bạn phải tổ chức môi trường của mình để tạo ra những sắp đặt nhất quán. Thứ hai, bạn cần phát triển một lịch luyện tập để lặp lại các hành vi nhằm tạo ra một thói quen. Thứ ba, khi cần *thay đổi* một thói quen hiện hữu, bạn sẽ phải tiêu tốn nỗ lực có ý thức để làm điều đó.

Có hai thành phần chính yếu trong việc thay đổi thói quen. Đầu tiên là tìm ra những cách thức ngưng thực hiện hành vi cũ. Quá trình tâm trí để ngưng những hành vi cũ đòi hỏi nhiều nỗ lực và có thể dễ dàng bị can thiệp. Do đó, quan trọng là phải thay đổi môi trường kích hoạt một thói quen xấu ngay từ đầu và giảm thiểu hay loại bỏ sự tự điều chỉnh căng thẳng can thiệp vào khả năng thay đổi của bạn.

Thành phần chính yếu thứ hai của thay đổi thói quen là thay một thói quen xấu bằng

một thói quen tốt. Vì thói quen là những hành động được gọi ra từ trí nhớ, bạn không thể thay đổi thói quen nếu bạn cố thay cái gì đó với không gì cả. Chỉ riêng nỗ lực của ý chí sẽ không hiệu quả, thay vào đó, hãy thay một thói quen bằng thói quen khác. Thói quen mới sẽ can thiệp vào thói quen cũ và dần cho phép nó thay đổi hành vi không mong muốn.

Cuối cùng, vì các hành vi thực hiện một cách vô thức, bạn cần lưu tâm đến những hành vi vô thức để trợ giúp cho việc thay đổi thói quen. Làm một cuốn nhật ký thói quen sẽ hữu ích cho bạn trong việc nhận ra những yếu tố kích hoạt thói quen để có thể thay đổi những yếu tố trong môi trường nhằm giảm số tình huống gọi ra thói quen và để bạn có thể chuẩn bị sử dụng sức mạnh ý chí của mình khi một tình huống cổ vũ thói quen xấu không thể né tránh.

Chương ba. Khuyến khích việc học tập chất lượng bằng cách hiểu những giới hạn của bạn

Tâm trí áp đặt những giới hạn khi nhìn nhận và suy nghĩ về thế giới.
Tâm trí có thể giới hạn cái bạn có thể nhớ về những sự kiện trong quá khứ.
Hãy sử dụng nhận thức của bạn về những giới hạn này để cải thiện chất lượng kiến thức.
Bất kỳ lúc nào thế giới xung quanh bạn cũng náo nhiệt vô cùng, nhưng bạn chỉ nhận ra một lượng nhỏ những hoạt động đó vì cách bạn liên hệ và xử lý thông tin – thế giới nhận thức của bạn bị giới hạn.
Hãy thử tưởng tượng xem một trận bóng chày: Giờ bạn đang trên khán đài, cổ vũ trận đấu với hàng ngàn cổ động viên khác. Trên sân, có chín cầu thủ và nhiều trọng tài di chuyển vòng quanh. Cầu thủ đánh bóng đang đứng ở vị trí phát bóng chờ đợi một cú ném. Một cầu thủ vừa chạy qua căn cứ (base) thứ hai. Bảng ghi điểm nhấp nháy những con số thống kê và hình ảnh các cổ động viên trên khán đài. Trên trời, một khinh khí cầu nhỏ bay vòng vòng quanh sân vận động trong khi vài đám mây nhẹ đang trôi bên trên. Một cổ động viên đằng sau bạn tuôn ra một câu chửi nhắm vào một cầu thủ đội khách. Một người bán rong rao bán đậu phộng khi đi ngang qua lối đi giữa các dãy ghế.
Bất chấp tất cả những sự hối hả này, bạn thực sự chỉ chú ý đến một phần nhỏ. Bạn có thể đang theo dõi người ném bóng khi anh này chuẩn bị thực hiện cú ném. Trong khi bạn tập trung nhìn người ném bóng, cầu thủ đánh bóng chuẩn bị tư thế đón cú ném, người chụp bóng đang di chuyển đằng sau anh này, vị huấn luyện viên đang ra hiệu từ khu vực ghế dự bị. Nhưng bạn không thấy được cái nào trong số những điều này. Bạn chỉ đang xử lý một phần rất nhỏ những gì đang diễn ra trên thế giới vào lúc đó mà thôi.
Khi trận đấu kết thúc, ký ức của bạn thông tin về toàn bộ trải nghiệm thậm chí còn ít hơn nữa. Bạn có thể nhớ được một cú home run đặc biệt và rằng đội nhà đã thắng trận đấu. Cuối cùng, một trải nghiệm hào hứng đã giảm xuống chỉ còn vài hình ảnh trong tâm trí bạn và thông tin về kết quả.
Ví dụ này cho thấy rằng bản thân thế giới có vô vàn những sự kiện xảy ra cùng một lúc, nhưng thế giới nhận thức của bạn lại hạn hẹp. Một máy quay toàn cảnh lớn chắc hẳn có thể ghi nhận nhiều hoạt động hơn từ trận đấu để có thể được phát lại sau này nhưng bạn không thể. Khi tập trung chú ý vào một vài sự việc, có những sự việc khác không được ghi nhận lại.
Khi bạn chuyển đổi thông tin về những gì đang diễn ra trên thế giới từ những trải

nghiệm ngắn hạn sang ký ức dài hạn, lượng thông tin có sẵn thậm chí còn ít hơn. Đó là lý do tại sao chỉ có vài mảnh của một trải nghiệm có mặt tại trận đấu còn tồn tại khi bạn nhớ lại.

Vấn đề là cần nhận ra giới hạn cả ở sự tiếp thu của bạn tại bất kỳ thời điểm nào cũng như cái bạn sẽ chuyển vào trí nhớ của mình. Hiểu những giới hạn này và giải quyết chúng là bước đầu tiên để tư duy thông minh hơn.

Tôi gọi những giới hạn này là *Vai trò của 3* (Role of 3). Khi bạn đang trải nghiệm một sự kiện nào đó (một trận đấu bóng chày), rất nhiều thứ đang thực sự diễn ra trong môi trường của bạn, bạn đang tập trung chú ý khoảng ba sự kiện cùng một lúc. Ví dụ, bạn có thể suy nghĩ về những người ném bóng, người đánh bóng và quả bóng nhưng không phải bảng niêm yết, đám đông khán giả, người bán đậu phộng rong, hay những người chạy ở căn cứ. Sau đó, ký ức của bạn về sự kiện đó cũng sẽ được sắp xếp đại khái xung quanh khoảng ba sự kiện mà bạn trải nghiệm trong suốt trận đấu đó.

Chương này khám phá cách tâm trí giới hạn sự xử lý của bạn khi tham gia một sự kiện. Đồng thời, chương tiếp theo thảo luận cách thông tin được chuyển từ kinh nghiệm sang trí nhớ dài hạn và những giới hạn phụ trội được tạo ra trong quá trình chuyển giao đó. Vì thực tế bạn chỉ nhớ được một phần nhỏ những trải nghiệm nên chương này sẽ đưa ra những khuyến nghị làm sao cải thiện được chất lượng trí nhớ trong tương lai.

Bạn có thể học được gì từ các nhà biên tập phim

Trong sản xuất phim ảnh, có một nhóm chuyên làm nhiệm vụ duy trì sự liên tục về mặt thị giác của các cảnh phim. Giám sát kịch bản làm việc với Giám đốc sản xuất để bảo đảm rằng những yếu tố chính của tình huống không thay đổi từ cảnh quay này sang cảnh quay khác. Theo đó, biên tập viên phim và biên tập kịch bản điện ảnh nghiên cứu cẩn thận những cảnh phim để nhận diện những sự thiếu nhất quán giữa các cảnh quay. Thông thường cái bạn thấy trong phim được rút ra từ một chuỗi những cảnh quay có thể được quay qua nhiều giờ hoặc thậm chí nhiều ngày. Do đó, một chiếc đồng hồ ở nền một cảnh quay có thể thể hiện 2 giờ trong một cảnh quay và 4 giờ trong một cảnh khác. Một ly nước có thể được đặt ở bên trái diễn viên nam trong một cảnh quay và bên phải trong một cảnh quay khác. Biên tập viên có trách nhiệm phát hiện những lỗi này.

Bất chấp mọi sự cẩn thận của Hollywood nhằm loại bỏ những lỗi này, hầu hết những bộ phim lớn vẫn có rất nhiều lỗi. Thực tế, có những website cho phép người hâm mộ phim ảnh có cơ hội tìm ra những lỗi sai trong các bộ phim. Vì tò mò, tôi đã kiểm tra bộ phim Avatar của James Cameron ở website Movie Mistakes (www.moviemistakes.com) nơi cung cấp danh sách 20 lỗi kịch bản điện ảnh được các thám tử phim ảnh nghiệp dư phát hiện. Một người quan sát sắc sảo đã chỉ ra rằng trong một cảnh quay, một nhân vật đang đánh những quả bóng gôn vào lỗ. Trong

cảnh quay ban đầu, có hai quả bóng gôn cạnh nhau trên sàn. Cảnh quay bị cắt sau đó quay trở lại sàn và giờ đây những quả bóng gôn trên sàn đã nằm xa nhau hơn.

Điều thực sự thú vị là hầu hết chúng ta không nhận ra chúng. Dù kinh nghiệm phim ảnh của chúng ta có phong phú tới đâu thì khi xem các bộ phim có ngân sách khủng, chúng ta vẫn hiếm khi nhận ra nhiều thay đổi nhỏ giữa các cảnh quay. Lần đầu xem bộ phim Avatar, tôi đã không nhận ra những lỗi này. Những sau khi đọc xong danh sách, tôi có thể nhận ra chúng khi xem lại bộ phim.

Bạn nhìn thấy ít hơn kỳ vọng

Các nhà tâm lý Dan Simons (đồng tác giả cuốn sách *The Invisible Gorrila* (Tạm dịch*: Con Gorrila vô hình*) và Dan Levin đã nghiên cứu về thứ chúng ta thấy và ghi nhớ trong những tình huống phức tạp. Trong một nghiên cứu, họ mang ý tưởng về sự liên tục trong điện ảnh vào thế giới thực. Trên đường phố, người thí nghiệm ăn mặc như công nhân xây dựng tiến lại phía một người và hỏi đường. Giữa cuộc trò chuyện, có hai người khiêng một cánh cửa đi ngang qua người tham gia nghiên cứu và người thí nghiệm. Người thí nghiệm thay đổi vị trí với người khiêng mặt trong cánh cửa để người tham gia thí nghiệm đột ngột nói chuyện với người mới. Ít người trong thí nghiệm này nhận ra rằng cuộc hội thoại tiếp tục là họ thực sự nói chuyện với một người khác.

Hiệu ứng này được gọi là *chứng mù thay đổi.* Thậm chí dù bạn tin rằng mình thấy tất cả mọi thứ đang diễn ra thì có thể bạn vẫn không nhận ra những thay đổi khá lớn trong môi trường. Trong một bộ phim, một vật có thể di chuyển từ nơi này sang nơi khác giữa các cảnh mà không khán giả nào nhận ra. Thậm chí trong cuộc sống thực, không phải lúc nào bạn cũng theo dõi được hết những chi tiết tỉ mỉ của các sự vật xung quanh bạn.

Chứng mù thay đổi diễn ra vì hệ thống xử lý những thông tin trực quan giả định rằng thế giới không thay đổi và có thể đoán biết được. Chúng ta tin tưởng rằng các vật thể trong thế giới sẽ không đột ngột thay đổi đặc tính của chúng. Do đó chúng ta chấp nhận và hành động dưới tiền đề rằng tâm trí không cần theo dõi tất cả các chi tiết của những khách thể trong môi trường, như những thông tin về diện mạo hay vị trí chính xác của các sự vật. Kết quả là, chúng ta không nhận ra những thay đổi trong diện mạo hay vị trí trừ khi chúng quan trọng với công việc mà chúng ta đang làm tại thời điểm đó. Khi xem phim *Avatar,* bạn tập trung vào cuộc hội thoại giữa nhân vật đang đánh quả bóng gôn vào lỗ trong văn phòng của mình và nhà khoa học, và do đó vị trí của những quả bóng gôn dưới sàn không quan trọng. Dù vậy, nếu bạn đang chơi gôn thì vị trí của những quả bóng trên nền cỏ xanh sẽ quan trọng và do đó bạn sẽ chú ý nếu ai đó di chuyển những quả bóng vòng quanh. Chứng mù thay đổi là ví dụ tuyệt vời cho thấy có ít thông tin thực sự có khả năng trở thành một phần ký ức của bạn sau này.

Từ ví dụ này, có thể thấy rằng có rất ít thông tin trên thế giới có thể chui vào đầu bạn. Hoá ra khi bạn gặp một tình huống, thông tin được sàng lọc qua rất nhiều giai đoạn khác nhau. Đầu tiên, cấu trúc của hệ thống giác quan (mắt, tai, mũi, và da) khiến chúng ta phải chấp nhận những phần hạn chế của thế giới mà chúng ta đang sống. Hãy xem ví dụ của thị giác. Con người có hai con mắt nhìn về phía trước. Kết quả là, những hình ảnh từ hai mắt chúng ta chồng lên nhau chút ít. Cấu trúc này có lợi là giúp chúng ta nhìn thấy sâu những hình ảnh (vì việc khớp hình ảnh từ mỗi mắt cho chúng ta nhiều thông tin hơn về sự vật trong thế giới), nhưng nó hạn chế tầm nhìn của chúng ta. Chúng ta có nhiều nhất khoảng 100 độ thị giác ở mỗi bên, do đó chúng ta có thể thấy khoảng 200 độ, nghĩa là chúng ta thấy những gì ở phía trước và hơi nằm dịch sang hai bên. Tất cả những gì đằng sau đều hoàn toàn vô hình.
Tình hình thực tế còn cực đoan hơn thế. Cấu tạo đôi mắtcho phép bạn có được thông tin thực sự chất lượng cao chỉ với một vùng rất nhỏ ở giữa điểm nhìn của mắt. Để nhận biết được kích thước của vùng thị giác chất lượng cao này, hãy duỗi thẳng tay ra phía trước và giơ ngón tay cái lên. Hãy nhìn vào ngón cái của bạn. Vùng thị giác chất lượng cao có kích thước khoảng bằng móng tay cái của bạn. Những thông tin thị giác còn lại mà bạn nhận được đều ít rõ ràng hơn rất nhiều. Thực tế, khi nhìn xa về phía hai bên, bạn hầu như có khả năng phát hiện ra những vật thể di chuyển nhưng không biết chúng là gì. Nghĩa là bạn thấy những sự vật bạn có thể muốn tập trung nhìn sau đó, và ghi nhận lại vị trí của chúng trong không gian.
Trong tất cả những khía cạnh của thế giới mà bạn quan sát được, vào bất kỳ thời điểm nào bạn cũng chỉ có thể thấy được chút ít ở độ phân giải cao. Để hiểu biết những sự vật bên ngoài vùng thị giác chất lượng cao, mắt của bạn luôn phải chuyển động, tìm kiếm khắp nơi. Từ những giai đoạn thị giác sớm nhất, bạn chỉ tập trung vào một lượng nhỏ thông tin có thể thu nhận. Nhưng cùng lúc đó, bạn cũng đang dần xây dựng kiến thức của mình về môi trường bên ngoài.

THỨ BẠN THẤY PHỤ THUỘC VÀO ĐIỀU BẠN BIẾT

Điều quan trọng là phải hiểu cách thị giác hoạt động vì ngay từ lần đầu tiên nhìn vào một tình huống, bạn đã tận dụng những kiến thức sẵn có của mình. Nếu đang xem một trận bóng chày, làm sao bạn biết mình phải nhìn ở đâu? Nếu bạn chưa bao giờ xem bóng chày trước đây thì toàn bộ trận đấu nhiều khả năng là một mớ bòng bong phức tạp. Bạn có thể bỏ lỡ rất nhiều những pha hành động vì không thể dự đoán được điều sẽ xảy ra tiếp theo. Khi biết nhiều hơn về bóng chày và phát triển một số kiến thức chuyên môn, bạn sẽ biết phải nhìn ở đâu và sự vật nào quan trọng để nhìn. Đầu tiên, bạn có thể tập trung vào cầu thủ ném bóng và đánh bóng. Nhưng sau đó bạn có thể nhận ra rằng liệu sân trong đang chơi gần hay chơi xa, hay bạn có thể kiểm tra vị trí các cầu thủ sân ngoài được chọn đứng chờ một cú đánh đặc biệt nào đó. Bạn càng biết nhiều hơn về bóng chày thì kiến thức của bạn càng mách bảo bạn biết nhiều hơn

về cách thức xem trận đấu.

Bình luận viên bóng chày sắc sảo Tim McCarver có một khả năng huyền bí trong việc dự đoán những sự kiện khi bình luận một trận bóng. Trong vai trò cựu cầu thủ bắt bóng của Philadelphia Phillies ở giải Major League, ông đã phát triển một Thói quen thông minh cho việc quan sát trên sân để đảm bảo rằng cầu thủ của mình ở đúng vị trí trong mỗi lần đánh bóng. Ông mang kỹ năng đó vào phòng bình luận. Khi bình luận một trận đấu trên truyền hình, ông thường xuyên chỉ ra rằng những cầu thủ sân trong đang đứng quá gần trước khi cầu thủ đánh bóng thực hiện một cú đánh cầu vồng bay tới khu vực vòng ngoài để giành điểm *single*. Các cổ động viên bóng chày điển hình cũng sẽ chẳng bao giờ thấy được những chi tiết mà McCarver thường thấy. Kiến thức của ông về trận đấu dẫn đường cho những gì ông thấy.

Bất cứ lúc nào, những gì bạn thấy là một tổ hợp ánh sáng bật ngược lại từ bề mặt các sự vật trên thế giới và kiến thức hiện hữu của bạn mách bảo bạn tiếp theo phải nhìn cái gì và cách giải nghĩa những gì bạn thấy. Các nhà tâm lý học gọi những thông tin trực quan đơn giản như màu sắc, hình dạng và kích cỡ của các vật thể là "thông tin cấp thấp" và những thông tin mang tính khái niệm là "thông tin cấp cao." Tôi gọi thông tin mà mắt tự thu thập được từ thế giới trực quan là *nhìn từ dưới lên,* vì thị giác sử dụng những thông tin cấp thấp có sẵn từ thế giới. Tôi gọi việc sử dụng những kiến thức hiện hữu về thế giới để thu nhận thông tin ngoài thế giới là *nhìn từ trên xuống,* vì thị giác được dẫn dắt bởi những kiến thức cao cấp hiện hữu.

Nhìn từ trên xuống đóng một vai trò rất quan trọng trong cách chúng ta thu thập thông tin mới. Từ khi mở mắt ra, chúng ta đã một phần bị dẫn dắt bởi những gì chúng ta biết. Kết quả là, đa phần chúng ta sẽ thu nhận các thông tin mới có liên quan đến cách chúng ta nghĩ về sự vận hành của thế giới. Một chuyên gia bóng chày như McCarver nhận ra tất cả những loại khía cạnh tinh tế nhất trong tương tác giữa các cầu thủ. Do đó, việc sở hữu chuyên môn có một giá trị nào đó và giá trị đó bắt đầu ảnh hưởng lên tư duy từ khoảnh khắc vị chuyên gia bắt đầu nhìn thế giới.

Cùng lúc đó, kiến thức có thể bẫy bạn vào những cách nhìn. Một cô gái trẻ đi xem trận bóng chày đầu tiên có thể nhận ra những đặc điểm về đám đông hay sân vận động hay những cầu thủ mà McCarver sẽ không thấy vì kiến thức từ trên xuống của cô này không mách bảo cô chính xác phải tập trung vào cái gì. Thay vào đó, những hiện tượng thú vị từ dưới lên từ thế giới trực quan có thể tạo ra nhiều ảnh hưởng lên những gì cô này thu thập được từ sự kiện.

Những gì tôi đã nói cho đến giờ không chỉ đúng với thị giác, dù rằng tôi dùng thị giác làm ví dụ. Trong hoạt động nghe cũng tồn tại rất nhiều giới hạn với những thông tin mà chúng ta nhận vào. Có rất nhiều âm thanh khác nhau trong thế giới xung quanh nhưng chúng ta chỉ tập trung chú ý vào một vài âm thanh trong số đó. Trong ví dụ trận đấu bóng chày, nếu nghe một cổ động viên đằng sau hét lên một tiếng chửi, bạn

có thể không nghe được tiếng rao của người bán hàng rong giữa các dãy ghế.
Một thí nghiệm tâm lý học kinh điển về chủ đề này yêu cầu một nhóm người đeo tai nghe. Các từ vựng được phát qua tai nghe, nhưng mỗi bên tai lại phát những cụm từ khác nhau. Những người tham gia được yêu cầu nghe từ được phát ở một bên tai (ví dụ tai bên trái) và lặp lại thành tiếng lớn. Khi nhận yêu cầu này, mọi người làm khá tốt việc lặp lại những từ được phát bên tai đó. Tuy nhiên, họ không có khả năng nhớ bất kỳ từ nào được nghe ở tai bên kia, thậm chí cả với một cụm từ nhỏ được lặp lại hàng chục lần.
Ví dụ này cho thấy rất nhiều thông tin có sẵn sẽ không được thu nhận vào đầu. Bạn chỉ chọn lựa một lượng nhỏ thông tin đủ để xử lý.
Bạn lưu giữ lại bao nhiêu thông tin âm thanh? Hiệu ứng chứng mù thay đổi thị giác cho biết rằng bạn lưu giữ thông tin về thế giới trực quan không nhiều hơn một giây. Với âm thanh, bạn có thể nhớ số âm thanh trong ba giây trong một loại ký ức gọi là *mạch âm thanh*. Mạch âm thanh quan trọng vì nó giúp bạn ghi nhớ vài từ cuối cùng khi đang cố hiểu một câu. Hãy tưởng tượng ai đó nói với bạn: "Máy bay khởi hành từ Dallas có lịch trình đáp xuống New York." Trong câu này, chủ ngữ là "Máy bay." Sau đó, bạn có một mệnh đề mô tả chiếc máy bay nào người nói muốn nhắc đến (máy bay khởi hành từ Dallas). Sau đó, câu trên tiếp tục cho bạn thông tin mới về chuyến bay (hạ cánh ở New York). Nếu không thể ghi nhớ vài từ trong trí nhớ thính giác của mình thì khi nghe đến động từ (có lịch trình), bạn sẽ không thể nhớ được chủ ngữ của câu. Khả năng hiểu được lời nói của ai đó sẽ biến mất.
Bạn cũng học cách tận dụng mạch thính giác để giúp bản thân ghi nhớ các sự vật. Nếu có một danh sách vắn tắt hay một số điện thoại cần nhớ, nhiều khả năng bạn sẽ tự đọc lại nó như thể bạn đang nghe trong đầu.
Để thấy mạch này chỉ kéo dài trong ba giây, hãy thử một nghiên cứu đơn giản với chính bạn. Giả định rằng bạn sẽ giành giải gì đó nếu nhớ được những từ *con mèo, con chó* và *con người* trong vòng 15 giây. Hãy nhắm mắt lại và xem liệu bạn có thể làm được điều đó không.
Giờ, hãy thử một nghiên cứu khác. Lần nãy, hãy cố nhớ những từ *dưa hấu, con tê giác*, và *siêu nhiên* trong vòng 15 giây. Hãy nhắm mắt lại và thử xem.
Thế nào rồi? Nhiều khả năng bạn nhớ cả hai nhóm từ. Với nhóm đầu tiên, chắc bạn đã lưu giữ các từ trong trí nhớ bằng cách tự lặp lại chúng trong vòng 15 giây. Và rất nhiều khả năng bạn đọc những từ này khá chậm. "Con mèo... con chó... con người." Làm như thế, bạn đã đặt những từ đó vào mạch ba giây và sau đó lặp lại chúng.
Với nhóm từ thứ hai, bạn phải tự nhắc lại chúng nhanh hơn. *Dưa hấu, con tê giác, siêu nhiên* là những từ dài. Và *con tê giác* là một từ khó. Để đặt những từ này vào cùng mạch thính giác ba giây đó, bạn phải lặp lại chúng trong đầu nhanh hơn so với các từ ngắn trong danh sách đầu tiên.

TRÍ NHỚ LÀM VIỆC

Một điều giới hạn khả năng suy nghĩ của bạn vào bất kỳ lúc nào đến từ khái niệm *trí nhớ làm việc*. Nó đề cập đến lượng thông tin bạn có thể lưu giữ trong đầu trong thời điểm đang suy nghĩ về cái gì đó.

Trí nhớ làm việc không phải là một nơi tách biệt trong não mà ở đó bạn đặt những kiến thức bạn đang sử dụng khi suy nghĩ. Thay vào đó, nó là sự phản chiếu những thông tin bạn có thể truy cập. Bạn có một kho kiến thức rộng lớn nhưng chỉ một phần nhỏ quan trọng với bạn vào một lúc nào đó, và do đó tâm trí cho phép bạn truy cập chỉ một phần nhỏ những gì bạn biết.

Tất cả những ví dụ tôi đưa ra cho đến giờ đều tập trung vào hai điểm chính. Thứ nhất, bất chấp sự phong phú của thế giới xung quanh, chỉ có một lượng nhỏ thông tin của thế giới lọt vào được tâm trí bạn để được xử lý sâu hơn và vào bất kỳ thời điểm nào đó, chỉ một lượng nhỏ trong kho kiến thức rộng lớn của bạn có thể được sử dụng để ảnh hưởng đến điều bạn suy nghĩ. Thứ hai, quá trình thu nhận thông tin đòi hỏi sự kết hợp giữa xử lý từ dưới lên, cái trích xuất thông tin từ thế giới thông qua các giác quan và xử lý từ trên xuống, cái cho phép những kiến thức trước đây của bạn ảnh hưởng lên điều bạn cảm nhận và ghi nhớ.

Làm thế nào hai nguyên tắc này giúp bạn phát triển Kiến thức Chất lượng cao?

NHỮNG GÌ BẠN BIẾT PHỤ THUỘC VÀO THỨ BẠN THẤY

Có lẽ khái niệm quan trọng nhất vừa được thảo luận là ý niệm xử lý từ trên xuống. Dù rằng bạn có thể không nhận ra nhưng những gì bạn đã biết tạo ra một ảnh hưởng to lớn lên cái bạn thấy và nghe (cũng như cái bạn nếm và ngửi). Và có hai bài học bạn có thể rút ra từ hoạt động xử lý từ trên xuống.

Đầu tiên, bạn phải nhớ rằng cách bạn trải nghiệm bất kỳ điều gì mới, dù đó là một sự kiện hay một vấn đề, cũng sẽ bị ảnh hưởng bởi cách bạn đã và đang nhìn sự vật trong quá khứ. Do đó, đôi khi bạn bế tắc với một vấn đề bạn đang cố giải quyết, vì có thể những kinh nghiệm liên quan đến vấn đề trước đây đã khiến bạn nhìn nhận sai vấn đề. Bạn đang tiếp xúc với vấn đề thông qua tất cả kinh nghiệm mình có. Tầm quan trọng trong cách bạn mô tả vấn đề là một chủ đề chúng ta sẽ thảo luận trong phần sau của quyển sách.

Thứ hai, vì bạn sử dụng những kiến thức có sẵn để diễn giải sự kiện mới, nên những điều mới dễ học nhất sẽ kết nối với thứ bạn đã trải qua trong quá khứ. Kiến thức của bạn không phải là một bộ sưu tập những dữ kiện riêng biệt. Nó là một mạng lưới những liên kết giữa các mẫu thông tin. Mạng lưới này được xây dựng bắt đầu bằng sự liên kết giữa kiến thức hiện hữu và cách bạn cảm nhận thế giới.

Để có cái nhìn rõ hơn về cách kiến thức liên kết lẫn nhau, hãy thử một bài tập đơn giản. Trong vài phút tới, hãy soạn một danh sách tất cả những loại rau quả mà bạn có thể nghĩ ra.

Bạn làm thế nào? Bạn có nghĩ rằng mình có khả năng liệt kê tất cả những loại rau quả mà bạn biết không? Nhiều khả năng là không.
Cách bạn thực hiện bài tập đó như thế nào? Hãy suy nghĩ giây lát về quá trình bạn tìm ra những kết quả trong danh sách của mình.
Như hầu hết mọi người, bạn sẽ bắt đầu bằng cách liệt kê vài loại rau củ mà bạn biết. Một điều thú vị là chắc hẳn bạn không thể liệt kê nhiều hơn ba hay bốn loại rau củ theo cách này.
Tại sao lại thế? Khi các nhà tâm lý học nói về việc lấy sự vật ra khỏi trí nhớ, họ nói về việc *gọi ra* những thông tin. Khi cố gắng gọi ra thông tin (ví dụ như các loại rau củ), rất nhiều thông tin mà bạn muốn nhớ ra cạnh tranh với nhau. Hãy tưởng tượng các loại rau củ khác nhau mà bạn biết như một nhóm những đứa trẻ năm tuổi muốn được chọn nhận một phần thưởng. Mỗi đứa đều cố nhảy thật cao và cùng lúc đẩy những đứa khác xuống. Đứa đầu tiên được chọn là đứa nhảy cao nhất và đẩy những đứa khác xuống mạnh nhất. Sau đó, những rau củ còn lại cạnh tranh cho vị trí thứ hai. Sau khi bạn nhớ đại khái ba loại rau củ theo cách đó, những món rau củ thành công đã đánh bại hoàn toàn những món không thành công. Giờ đây trong tâm trí bạn có một thứ giống như một nhóm những đứa trẻ năm tuổi nằm sụt sịt sau khi bị đẩy xuống sàn. Những món này rất khó gọi ra và do đó bạn bế tắc.
Sau khi nhớ khoảng ba sự vật theo cách này, nhiều khả năng bạn sẽ chuyển sang một chiến lược khác. Khi tôi sử dụng ví dụ kiểu này trong lớp học, rất nhiều người kể rằng họ suy nghĩ về một tình huống cụ thể mà trong đó họ thấy rất nhiều loại rau củ và sau đó liệt kê những loại rau củ họ thấy trong tình huống đó. Bạn có thể hình dung việc đi giữa lối đi trong một cửa hàng tạp hoá hay suy nghĩ về việc làm món xà lách, hay tưởng tượng đang làm việc trong vườn. Khi thực hiện chuyến đi tâm trí này, bạn sẽ gọi tên tất cả những loại rau củ bạn thấy.
Dù có vẻ lạ lùng nhưng bài tập này cho thấy một điều quan trọng về trí nhớ của bạn. Trước tiên hãy suy nghĩ về cách bạn ra lệnh cho bộ nhớ máy tính liệt kê tất cả những loại rau củ mà nó biết. Nhiều khả năng bạn sẽ tạo một thư mục có liệt kê tất cả các loại rau củ. Khi muốn biết tên tất cả các loại rau củ trong bộ nhớ máy tính, bạn sẽ mở thư mục này ra và liệt kê nội dung của thư mục. Tôi đã thử việc này bằng cách vào Google và gõ "danh sách rau củ" trong ô tìm kiếm. Kết quả tìm kiếm đầu tiên tôi có là một đường dẫn đến một danh sách theo thứ tự bảng chữ cái các loại rau củ. Website đó có nhiều loại rau củ hơn khả năng tôi có thể liệt kê ra khi làm bài tập này.
Nhưng trí nhớ con người không hoạt động như một máy tính lập trình. Thay vào đó, trí nhớ được sắp xếp quanh các mối quan hệ và những liên kết. Trí nhớ của bạn được thiết kế để cung cấp cho bạn những thông tin cần thiết trong tình huống bạn cần chúng. Khi vào một tiệm tạp hoá, tâm trí của bạn muốn trở nên hữu ích, do đó, nó khiến việc suy nghĩ về những loại rau củ trở nên dễ dàng. Sự sẵn có của những kiến

thức về rau củ giúp bạn dự đoán những gì bạn sẽ thấy tiếp theo trong cửa hàng và nó gọi lên những kiến thức cho phép bạn ra quyết định mua cái gì. Sẽ rất khó để bạn nghĩ đến những thứ không có trong cửa hàng. Gần như không có khả năng bạn nhìn thấy một bác sĩ phẫu thuật trong bộ quần áo tiệt trùng đi giữa các lối đi trong cửa hàng và do đó trí nhớ của bạn sẽ khiến cho khái niệm về bác sĩ phẫu thuật khó được gọi ra. Nhìn chung, trong bài tập rau củ vừa rồi, trí nhớ giúp bạn bằng cách khiến việc suy nghĩ về chúng trở nên dễ dàng hơn. Do đó, suy nghĩ về việc làm một món xà lách giúp bạn nghĩ về những loại rau củ bạn thường cho vào món xà lách. Suy nghĩ về tủ lạnh ở nhà giúp bạn nghĩ đến những loại rau củ bạn tìm thấy trong tủ lạnh. Suy nghĩ về khu vườn giúp bạn nghĩ về những loại rau củ bạn trồng.

Trí nhớ chỉ là những liên kết. Các nhà tâm lý học đã chứng minh những liên kết này sử dụng khái niệm *mồi ý tưởng*. Một phương pháp thí nghiệm thường dùng là yêu cầu người tham gia nhận diện xem liệu một chuỗi ký tự có tạo thành một từ hay không bằng cách nhấn một cái nút nếu nó tạo thành một từ và nhấn cái nút thứ hai nếu không. Nếu thấy một chuỗi như BRAKE, bạn sẽ nhấn nút nói rằng những ký tự đó tạo thành một từ. Nếu thấy những ký tự như BRAIK, bạn sẽ nhấn nút nói rằng chúng không tạo thành một từ.

Sau khi tập luyện đôi chút, người tham gia chỉ cần mất giây lát để phản ứng chính xác xem liệu một chuỗi ký tự có tạo thành một từ hay không. Sau đó, thí nghiệm thay đổi nội dung trình bày trước khi bạn đưa ra phán đoán. Ví dụ, bạn có thể nhìn thấy một chuỗi những ký tự không ý nghĩa như XXXXXX theo sau bằng một chuỗi BRAKE. Một lượng lớn thời gian để xác nhận chuỗi này dùng vào việc lựa chọn một từ làm cơ sở so sánh. Một khả năng khác là bạn có thể nhìn thấy những từ này xuất hiện trong những trường hợp tương tự, ví dụ bạn có thể thấy CAR và sau đó BRAKE. Trong trường hợp này, bạn trả lời BRAKE là một từ nhanh hơn so với trong bài kiểm tra cơ sở. Khả năng thứ ba là bạn thấy một từ không liên quan. Trong trường hợp này, bạn có thể được cho xem từ CARROT và sau đó BRAKE. Giờ bạn phản ứng rằng BRAKE là một từ chậm hơn so với trong trường hợp bài kiểm tra cơ sở.

Do đó, có Kiến thức Chất lượng cao không chỉ là học tập một cách cô lập mà là học tập những mối liên kết giữa các sự vật. Vì sử dụng kiến thức để giúp bản thân hiểu các tình huống mới, bạn muốn có những liên kết tốt cho phép bạn gọi ra những thông tin quan trọng từ tâm trí khi bạn cần đến nó.

Cuối cùng, trí nhớ của bạn muốn cung cấp cho bạn những thông tin *nhiều khả năng bạn cần đến nó nhất* khi đang làm gì đó. Kết quả là, chỉ một phần nhỏ lượng kiến thức khổng lồ bạn sở hữu khả dụng vào bất kỳ lúc nào đó. Những thông tin có nhiều khả năng tồn tại trong trí nhớ của bạn là những kiến thức có mối liên hệ với những trải nghiệm liên quan đến hoạt động này trước kia. Do vậy khi học điều mới, bạn nên cố liên kết những thông tin mới với cái gì đó trong trí nhớ làm việc của bạn.

Thông minh hơn tức thì

Bạn có gặp khó khăn trong việc nhớ tên ai đó trong lần gặp đầu tiên không? Hầu hết mọi người đều trả lời có. Họ đến các buổi tiệc, được giới thiệu với một người mới và hầu như ngay tức khắc họ nhận ra rằng mình không thể nhớ tên người đó.

Bàn về cấu trúc trí nhớ cũng giúp làm rõ lý do tại sao thường khó nhớ tên của ai đó bạn vừa mới gặp. Nó cũng đưa ra vài gợi ý mà bạn có thể thực hiện để nhớ tên người tốt hơn.

Có ba thứ khiến tên gọi trở nên khó nhớ. Đầu tiên, tên là những thông tin ngẫu nhiên về con người. Tên của bạn (nhiều khả năng) là do bố mẹ bạn quyết định gọi như thế khi bạn được sinh ra. Hầu hết chúng ta không đủ may mắn để có khả năng tự chọn tên gọi cho mình. Trí nhớ hoạt động tốt nhất khi bạn có khả năng liên kết những thông tin mới với điều chúng ta đã biết rồi, nhưng mối quan hệ giữa tên gọi và một người cũng rất mong manh.

Thứ hai, thông tin được nhớ tốt nhất khi bạn dùng kiến thức đó thường xuyên. Chúng ta sẽ thảo luận điểm này nhiều hơn vào Chương 6. Nhưng khi bạn gặp ai đó lần đầu, chắc hẳn họ đang đứng ngay trước mặt bạn. Bạn sẽ không thực sự cần tên của họ cho đến khi họ rời đi, và do đó bạn ít khả năng cần sử dụng nó.

Thứ ba, bạn thường không chú ý đến tên người khác khi họ giới thiệu bản thân. Đôi khi tôi gọi hiện tượng này là “hiệu ứng hạt đậu” theo tên bộ phim hoạt hình cũ trên truyền hình. Trong bộ phim đó, mỗi khi người lớn nói, âm thanh phát ra sẽ là *“wa-wa-wa wa-wa-wa”* giống tiếng kèn trumpet nghẹt hơi. Tôi thường cảm thấy khi ai đó giới thiệu bản thân mình với tôi, những từ đằng sau “Xin chào, tôi tên là” sẽ nghe như *“wa-wa-wa wa-wa-wa.”*
Bạn có thể sử dụng những gợi ý dưới đây để nhớ tên người tốt hơn và hãy ghi nhớ những điểm chính sau:
Khi ai đó giới thiệu bản thân với bạn, *hãy chú ý.*
Hãy cố gắng biến tên người đó thành thứ gì đó liên quan đến họ. Hãy tìm một đặc điểm của người đó - đôi mắt, mái tóc hay nụ cười - cố gắng liên hệ tên gọi với đặc điểm đó. Bạn sẽ nhớ tên tốt hơn nếu có thể liên hệ nó với thứ gì đó về người kia.
Hãy sử dụng tên người đó trong cuộc trò chuyện nhanh nhất có thể sau khi nghe. Hãy cố dùng nó vài lần khi trò chuyện. Như thế có vẻ hơi kỳ cục vì họ đang đứng ngay bên bạn, nhưng nếu làm vậy, bạn sẽ ngạc nhiên với khả năng nhớ rõ tên của những người mới nhanh thế nào.
Hãy nhớ rằng mỗi người đều gặp khó khăn khi nhớ tên người khác. Do đó khi bạn nói

chuyện với ai đó mà bạn đã quên tên, hãy xin lỗi và nhờ họ lặp lại tên mình. Có khả năng họ sẽ vui khi bạn quan tâm tới họ. Nhiều khả năng họ cũng cảm thấy bớt căng thẳng vì có thể họ cũng quên mất tên bạn.

Làm việc trong phạm vi giới hạn của bạn

Hàng năm vào tháng 11, tôi tham gia Hội nghị thường niên Hiệp hội Luật tâm lý. Từ Luật tâm lý (psychonomic) được hình thành để mô tả rằng có những nhà tâm lý học tìm kiếm những "quy luật" nền tảng của tư duy. (Nghĩa gốc Hy Lạp của *"nomos"* nghĩa là "quy luật.") Hiệp hội này được thành lập vào cuối những năm 1950 để trở thành địa điểm cho các nhà khoa học nghiên cứu tâm trí con người chia sẻ thông tin về những nghiên cứu của họ. Dù hội nghị này là nơi tuyệt vời để tìm hiểu những nghiên cứu tiên tiến nhất, thì vẫn có vấn đề ở đây.
Rất nhiều nhà khoa học muốn có cơ hội nói về dự án của họ và hàng trăm bài thuyết trình được trình bày trong hội nghị kéo dài 2 ngày rưỡi này. Để đưa tất cả vào thời lượng chương trình, mỗi bài thuyết trình chỉ kéo dài 15 phút. Hãy nghĩ thử xem. Nếu bạn có cơ hội nói với các đồng nghiệp từ khắp nơi trên thế giới và chỉ có 15 phút, bạn có khuynh hướng đưa ra nhiều thông tin nhất có thể trong khoảng thời gian ngắn ngủi đó. Và đó là những gì diễn ra. Những bài thuyết trình trong hội nghị dày đặc thông tin. Mọi người cố gắng trình bày rất nhiều thông tin trong khoảng thời gian ngắn.
Hội nghị đầy ắp người dành cả đời mình để nghiên cứu cách con người xử lý thông tin và học tập các dữ kiện mới. Nhưng tất cả những kiến thức về cách học tập của con người dường như bị quẳng ra ngoài cửa sổ ngay khi họ có cơ hội nói chuyện với đồng nghiệp về những công trình nghiên cứu của mình. Bài trình bày rất ít thông tin nền tảng, đi thẳng đến việc thảo luận về các thí nghiệm và dữ liệu. Kết quả là, tôi gần như không thể nhớ được *bất kỳ* điều gì từ các bài thuyết trình này. Qua năm tháng, tôi chọn cách đứng ở ngoài hành lang và chặn các đồng nghiệp lại để tìm hiểu xem họ đang nghiên cứu gì. Tôi thấy những cuộc trò chuyện này cho tôi nhiều kiến thức về thành quả nghiên cứu của người khác hơn những bài thuyết trình chính thống.
Chuyện gì đang diễn ra ở đây?
Nói chung, trí nhớ lưu giữ mọi thứ xảy ra trong quá khứ bị chi phối bởi Vai trò của 3. Bạn có khả năng nhớ đại khái ba thứ riêng biệt trong bất kỳ trải nghiệm nào, dù đó là trải nghiệm một trận đấu bóng chày, một bộ phim hay một bài thuyết trình nghèo nàn trong hội nghị. Chất lượng thứ bạn có thể nhớ phụ thuộc vào việc bạn có thể liên kết ba sự vật đó đến kiến thức bạn đã biết tốt thế nào. Bạn tạo ra Kiến thức Chất lượng cao khi bạn liên hệ thông tin mới đến những kiến thức quan trọng mà bạn đã xử lý.

Vai trò của 3 trong hành động

Hãy nhớ lại ví dụ trận đấu bóng chày mà tôi sử dụng trong phần đầu chương này. Nhiều tuần hay vài tháng sau khi tham dự trận đấu, bạn sẽ vẫn nhớ đại khái ba dữ

kiện về nó. Bạn cũng sẽ nhớ bất kỳ thứ gì đó bạn có khả năng liên kết đến các dữ kiện đó. Ví dụ, dữ kiện thứ nhất có thể là một cầu thủ đánh thành công quả *home run.* Dữ kiện đó nhiều khả năng được liên kết với số lượng người chạy đến căn cứ khi quả *home run* được đánh vì dữ kiện đó quyết định số điểm được ghi. Nó cũng có thể được liên kết với cầu thủ đánh bóng đã từ bỏ quả *home run.* Do đó, nhớ đến một quả *home run* cho phép bạn nhớ ra những thông tin khác liên quan đến sự kiện.
Tương tự, bạn có thể nhớ điểm số chung cuộc vì nó có thể liên quan đến thông tin về những cầu thủ đánh bóng thất bại và thành công và việc kết quả của trận đấu ảnh hưởng đến bảng xếp hạng thế nào. Cuối cùng, dữ kiện riêng biệt thứ ba bạn có thể nhớ là hôm đó bạn đã ăn một cái bánh quy cây, vì nó có thể liên kết đến những chiếc bánh quy cây nóng ngon lành trong sân bóng chày cũng như ký ức về một vết bẩn từ mù tạc dính trên chiếc áo yêu thích của bạn.
Mấu chốt quyết định tổng số thông tin bạn có thể nhớ nằm ở những liên kết lẫn nhau giữa các kiến thức của bạn. Dù có thể nhớ khoảng ba mẫu thông tin riêng biệt về một sự kiện, bạn có thể gọi ra từ tâm trí mình khá nhiều kiến thức nếu bạn có nhiều liên kết lẫn nhau và các liên kết giữa những dữ kiện. Khi cố liệt kê các loại rau củ, bạn có thể chỉ tìm ra ba kết quả nếu bạn chỉ liệt kê danh sách những từ liên quan đến *rau củ.* Nhưng bạn có thể liệt kê ra mười hay nhiều hơn nếu thực hiện một chuyến đi tâm trí qua siêu thị địa phương hay đi qua khu vườn tâm trí của bạn.

LUYỆN TẬP VAI TRÒ CỦA 3

Bạn có thể sử dụng kiến thức của mình về Vai trò của 3 để tác động đến những gì bạn nhớ về các sự kiện và dùng nó để ảnh hưởng lên điều người khác nhớ về cuộc gặp với bạn. Làm theo những chỉ dẫn của tôi sẽ vừa dễ vừa khó nếu không có kỷ luật. Rốt cuộc, thậm chí rất nhiều đồng nghiệp của tôi tại hội thảo Hiệp hội luật tâm lý rốt cuộc bày thông tin theo cách khiến tôi khó lòng nhớ được bất kỳ thứ gì sau khi nghe. Để phát triển Kiến thức chất lượng cao từ hội nghị này, tôi phải tìm ra một cách khác để tìm hiểu những nghiên cứu của các đồng nghiệp. Rốt cuộc thì, những bài thuyết trình của các đồng nghiệp sẽ hiệu quả hơn nếu họ tôn trọng Vai trò của 3.
Đạt được Kiến thức chất lượng cao nghĩa là học cách thu thập được nhiều nhất từ các bài thuyết trình, hội nghị và các cuộc gặp mặt mà bạn kỳ vọng sẽ có được những thông tin mới. Bằng cách hiểu Vai trò của 3 và tôn trọng nó, bạn có thể cải thiện cách học của mình.
Nếu quan sát kỹ hành vi của bản thân, bạn có thể phát hiện ra mình thường phó mặc ký ức về những sự kiện, lớp học, bài giảng và những hội nghị cho may rủi. Nghĩa là, bạn chắc hẳn không có chiến lược hành động trong việc kiểm soát những gì bạn nhớ. Giờ nếu sự kiện đang diễn ra là một trận đấu bóng chày, chắc hẳn việc bạn nhớ gì về nó sau này đi nữa cũng không quan trọng. Các ký ức có thể dễ chịu. Bạn không có mục tiêu cụ thể nào trong đầu khi quyết định đến xem trận đấu, do đó việc bạn nhớ

lại nó trong tương lai hay không cũng không quan trọng.
Giả sử bạn vừa tham dự một cuộc họp kinh doanh dài một giờ. Nhiều vấn đề đã được thảo luận, một kế hoạch cho những dự án tương lai đã được vạch ra và những đại diện của các nhóm làm việc khác nhau đã đưa ra những góp ý về các dự án đang tiến triển. Rất nhiều thứ khác cũng đã diễn ra trong cuộc họp. Ai đó kể một câu chuyện cười rất vui nhộn. Có một lời đồn về khả năng sa thải hàng loạt trong tương lai. Và như thường lệ cuộc họp kéo dài muộn hơn một chút. Cuộc họp vừa mới kết thúc và bạn phải vội vã đi đến cuộc hẹn tiếp theo.
Lý tưởng mà nói, bạn sẽ nhớ nội dung quan trọng nhất của cuộc họp. Bạn sẽ tập trung vào những kế hoạch cho các sản phẩm tương lai và những cập nhật từ các cuộc họp làm việc nhóm. Sẽ rất xấu hổ nếu ký ức của bạn lấp đầy bằng những câu chuyện cười hay những tin đồn gây căng thẳng về đợt sa thải hàng loạt sắp tới.
Dù vậy, nếu giống với hầu hết mọi người, bạn sẽ không dành chút thời gian nào cố gắng tác động vào những gì mình nhớ sau này. Thay vào đó, bạn thu dọn đồ đạc sau cuộc họp và bước ra tập trung suy nghĩ cho sự kiện tiếp theo trong lịch làm việc. Ngày nay, cuộc họp kết thúc bằng sự xuất hiện của những chiếc điện thoại thông minh khi mọi người kiểm tra xem họ đã bỏ lỡ email hay tin nhắn nào trong một giờ vừa qua hay không. Những người đang quá trễ hẹn thậm chí chí còn gọi đến cuộc hẹn tiếp theo để xin lỗi.
Tuy nhiên, bước ra khỏi cuộc họp quá nhanh sẽ khiến bạn không kiểm soát được trí nhớ của mình.
Tư duy thông minh là khả năng thu thập những Kiến thức chất lượng cao và ứng dụng kiến thức khi bạn cần. Nếu không kiểm soát những thông tin bạn nhớ về các sự kiện thì bạn đang không thực hiện nhiệm vụ tạo ra Kiến thức chất lượng cao. Thay vào đó, bạn nên sử dụng Vai trò của 3 trước, trong và sau những sự kiện quan trọng như các cuộc họp và lớp học để trở nên chủ động trong việc kiểm soát những gì bạn nhớ về các tình huống.
Dưới đây là ba bước đơn giản để cải thiện chất lượng ký ức của bạn về các sự kiện:
1. Chuẩn bị. Bắt đầu bằng việc chuẩn bị đôi chút cho trước khi tham gia lớp học, cuộc họp hay buổi thuyết trình. Vì ít nhất biết tổng quát về nội dung thảo luận trong một tình huống nào đó, bạn có thể chuẩn bị bằng cách suy nghĩ về những gì bạn hy vọng nhận được từ đó. Bạn sẽ có thể nhớ những thông tin đã liên kết đến các kiến thức hiện hữu; do đó, sự chuẩn bị tâm trí này giúp bảo đảm rằng kiến thức hiện hữu sẵn sàng trong trí nhớ làm việc. Kết quả là, khi những chủ đề liên quan đến cái bạn hy vọng học tập được trình bày, bạn sẽ sẵn sàng để liên kết chúng với kiến thức hiện hữu. Những nhà tâm lý học giáo dục gọi danh sách những chủ đề này là *nhà tổ chức trước.*
Nếu bạn đang dự một cuộc họp, buổi thuyết trình hay sự kiện mà không được cung cấp trước một thông tin hay lịch trình nội dung nào, bạn nên dành ít thời gian dự đoán

về những gì nhiều khả năng được thảo luận nhất. Hãy chuẩn bị bằng cách suy nghĩ về những vấn đề bạn hy vọng được trình bày và hãy suy nghĩ về cách những thông tin đó có thể được liên hệ đến những dự án hay ý tưởng mà bạn đang nghiên cứu.
Có lúc, bạn có trước vài thông tin về những gì sẽ diễn ra. Hãy chắc rằng bạn thực sự đang sử dụng những gì bạn nhận được. Nhiều năm trước đây, tôi viết một quyển sách giáo khoa ngành tâm lý học nhận thức cùng hai đồng nghiệp, Doug Medin và Brian Ross. Mỗi chương bắt đầu với một đề cương nêu bật những chủ đề sắp triển khai. Mục tiêu là mang đến một sự tổ chức trước để các sinh viên chuẩn bị kiến thức cho những chủ đề được nói đến trong chương đó. Tôi luôn ngờ rằng sinh viên đều bỏ qua phần đề cương này. Tôi giảng về giá trị của việc làm đó và hỏi có bao nhiêu sinh viên đã bỏ qua phần đề cương. Tiếng cười theo sau câu hỏi này là tín hiệu cho tôi biết rằng nhìn chung họ đều bỏ qua phần này và do đó họ không tận dụng được cơ hội kích hoạt một ít kiến thức của mình trước khi tìm hiểu chương đó.
2. Tập trung chú ý. Suy nghĩ là một công việc gian khổ. Nếu không giữ trí nhớ làm việc thông thoáng nghĩa là bạn đang huỷ hoại khả năng suy nghĩ của mình về những sự kiện đang diễn ra trong lớp hay cuộc họp.
Điều này có vẻ quá hiển nhiên nhưng nếu nhìn quanh những căn phòng của rất nhiều cuộc họp, bạn sẽ thấy bản thân mình đang đối mặt với một trong những con quỷ thực sự của cuộc sống hiện đại – *đa nhiệm*. Ngồi trong một cuộc họp, bạn sẽ thấy vài người đang làm những công việc không liên quan đến cuộc họp đó. Những người khác đang kiểm tra email trên điện thoại thông minh của mình. Có những người đang đọc email. Không thể tối đa hoá chất lượng của những kiến thức mới đang thu nhận nếu không dành cho nó sự toàn tâm chú ý.
Sự nguy hiểm của hoạt động đa nhiệm rốt cuộc cũng bắt đầu thu hút sự chú ý trên các phương tiện truyền thông, nhưng các nhà tâm lý học đã biết về chúng từ rất lâu trước đây. Trong nhiều thập kỷ, các nghiên cứu đã khám phá ra *hiệu suất công việc kép*. Nghĩa là các nghiên cứu đã phát hiện ra hiệu suất con người suy giảm khi bạn cố làm hai hay nhiều việc cùng một lúc.
Nghiên cứu này rút ra bài học là khi con người đang tư duy phức hợp, họ không thực sự phân chia sự tập trung của mình đều cho tất cả mọi thứ phải làm. Thay vào đó, họ *chia thời gian*. Họ làm công việc này một chút và công việc kia một chút. Và họ nhảy qua nhảy lại giữa các công việc. Và đôi khi điều đó không sao cả. Ví dụ, sau khi bạn lái xe vài năm, lái xe trên đường không đòi hỏi nhiều công sức nữa. Nếu đang dạo chơi trên đường cao tốc, bạn có thể cứ mỗi vài giây lại kiểm tra những chiếc xe trước mặt bạn hay đại loại thế để đưa ra những quyết định chung xem liệu bạn có cần thay đổi làn xe không. Vì không cần sử dụng quá nhiều nỗ lực tâm trí để lái, bạn cũng có thể nói chuyện hay nghe đài.
Nhưng sẽ thế nào nếu trời bắt đầu mưa và có một tai nạn ở con đường phía trước? Giờ

đây việc lái xe đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn. Nếu tiếp tục nói chuyện hay nghe đài thì hiệu suất lái xe của bạn sẽ suy giảm. Trong xe, bạn có thể kiểm soát tình huống để dừng nói chuyện và tắt đài để xử lý tình huống đó.
Các cuộc họp cũng diễn ra như vậy. Nếu cuộc họp quan trọng và có những vấn đề cần được đưa ra và ghi nhớ thì mỗi khi cố gắng làm thứ gì đó khác (như kiểm tra email hay làm những công việc khác), bạn đang hướng sự chủ ý ra khỏi cuộc họp.
Dù vậy, nghiên cứu về đa nhiệm đi xa hơn thế một chút. Nhìn chung, mọi người nghĩ rằng họ giỏi hơn những người làm một việc bình thường khác. Nghĩa là mọi người đều sẵn sàng thừa nhận rằng ai đó khác có thể bị ảnh hưởng xấu nếu cố làm vài việc cùng một lúc nhưng ít người sẵn sàng nói rằng hiệu suất của họ sẽ thực sự bị ảnh hưởng nặng nề từ hoạt động đa nhiệm của mình.
Thật không may, bạn chỉ đơn thuần không phải là vị thẩm phán tốt nhất cho bản thân, vì đa nhiệm cũng ảnh hưởng đến khả năng đánh giá của bạn về năng lực thực hiện nhiều công việc cùng lúc như thế nào. Khi làm vài việc cùng một lúc, sẽ khó đánh giá hiệu quả của bất kỳ công việc nào bạn thực hiện.
Do đó hãy chú ý vào một việc. Đừng làm nhiều công việc cùng lúc.
3. Đánh giá lại. Vài phút sau khi tham dự một lớp học hay cuộc họp, hay thậm chí sau khi đọc một quyển sách, một bài báo, hãy dành vài giây hay vài phút ghi lại những điểm chính. Nếu bạn đang đi đến một cuộc họp khác và không thể viết thì hãy nhắc lại những điểm chính đó trong đầu. Bạn có thể thậm chí đầu tư một máy thu âm kỹ thuật số và tự mình nhắc lại thành tiếng để giúp bạn nhớ chúng sau này.
Thậm chí nếu bạn chưa từng đọc cái bạn đã viết hay lắng nghe cái bạn đã thu âm, hành động soạn ra một tổng kết bằng cách viết hay nói cũng giúp bạn nhớ thông tin tốt hơn. Một lý do để mua một máy thu âm kỹ thuật số nho nhỏ có thể khiến bạn cảm thấy ngớ ngẩn hay lúng túng khi đi ra khỏi một cuộc họp và tự nói chuyện với bản thân mình nhưng nó cho bạn một lý do để nói.
Khi đánh giá lại thông tin này, hãy suy nghĩ về cách gắn kết những gì bạn đã học với những kiến thức khác. Ba chiến lược này sẽ bảo đảm bạn phát triển Kiến thức chất lượng cao.
GIÚP NGƯỜI KHÁC SỬ DỤNG VAI TRÒ CỦA 3
Có rất nhiều loại tương tác giữa bạn với những người bạn muốn tác động để họ nhớ được điều gì đó sau này. Những tương tác này có thể là phỏng vấn việc làm, trong đó bạn cố gắng khiến người khác nhớ những đặc điểm của bạn, có thể là điều hành một cuộc họp hay dạy một lớp học, trong đó bạn muốn người khác nhớ nội dung của cuộc họp hay buổi học.
Không may thay, không phải tất cả mọi người bạn gặp đều biết Vai trò của 3. Vì thế hãy giúp tất cả những người xung quanh bạn làm việc hiệu quả hơn bằng cách cổ động Văn hoá thông minh. Vai trò của 3 đưa ra hai nguyên tắc tổng quát cần ghi nhớ

khi thiết kế những bài thuyết trình, lớp học, các tương tác khác với mọi người.
• Hãy liên kết những sự vật mới mà bạn muốn mọi người nhớ với những kiến thức hiện hữu của họ.
• Con người sẽ nhớ đại ý khoảng ba thứ về tương tác giữa họ với bạn.
• Hãy chắc chắn rằng bạn tập trung.
Tương đương với ba khuyến nghị tôi đưa ra nhằm tối ưu hoá Kiến thức chất lượng cao bạn có được từ những người khác, dưới đây là ba đề xuất nhằm cải thiện *những gì người khác nhớ về bạn*.
1. Chuẩn bị trước mỗi lần bắt đầu thuyết trình. Bạn muốn hình thành một khái niệm về những gì đang diễn ra trong một cuộc họp hay một buổi thuyết trình đang tham dự nên cũng đừng quên cung cấp thông tin nhằm giúp mọi người biết chút ít về nội dung sắp tới. Sự chuẩn bị trước này không cần phải chi tiết. Một câu nói về mỗi chủ đề chính là đủ khiến mọi người suy nghĩ.
Mục đích của sự chuẩn bị trước là để mọi người chuẩn bị sẵn sàng cho việc sử dụng kiến thức hiện hữu của mình, để mọi người gắn kết những kiến thức mới với những thứ họ đã biết. Đây là điều khá cần thiết. Cung cấp thông tin về nội dung sẽ được trình bày trong bài thuyết trình của bạn sẽ mang đến cho mọi người cơ hội kích hoạt kiến thức hiện hữu để chuẩn bị cho việc học. Nếu vì lo lắng về thời gian mà tôi đi thẳng vào nội dung thuyết trình, không chuẩn bị trước cho khán giả. thì người nghe phải mất một lúc để biết cách liên kết nội dung với những kiến thức hiện hữu của họ.
Sự chuẩn bị trước cũng khiến bài thuyết trình của bạn tập trung vào một số lượng nhỏ những đề mục. Sai lầm phổ biến trong chuẩn bị các bài thuyết trình là cố cung cấp quá nhiều thông tin. Nếu bạn thấy sự chuẩn bị trước nhiều hơn ba đề mục, đó là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy bạn đang cố trình bày nhiều thông tin hơn cái mọi người thông thường có khả năng nhớ. Hãy giảm xuống còn ba nội dung. Bạn sẽ nhanh chóng nhận ra rằng những bài thuyết trình của mình sẽ hiệu quả hơn nhiều và người khác sẽ nhớ nhiều hơn về chúng.
Nếu bạn không thể giới hạn bản thân trong một số lượng nhỏ nội dung thì hãy cố gắng tìm ra những quan hệ nào đó giữa các đề mục trong lịch trình. Nếu có thể tìm ra cách thức các đề mục tương tác với nhau thì bạn có thể biến những cái có vẻ gồm số lượng lớn những mẩu thông tin riêng biệt thành những nhóm nhỏ các thông tin liên kết với nhau.
2. Trong một buổi thuyết trình, hãy tập trung chủ yếu vào ba điểm chính. Bạn càng lạc đề và thêm vào những dữ liệu bên lề khác thì càng nhiều khả năng mọi người sẽ nhớ thứ gì đó chứ không phải thông điệp cơ bản bạn hy vọng truyền tải.
Bạn có thể lo sợ rằng việc tập trung vào chỉ vài điểm chính sẽ khiến bạn không trình bày đủ thông tin. Bạn có thể cảm giác như đang lặp ý nếu chỉ tập trung vào ba đề mục trong một cuộc họp hay lớp học. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng khi cung cấp cho mọi

người những thông tin mới, họ cũng như bạn, đều chưa biết gì về chúng. Sự lặp lại này mang đến cơ hội tập trung vào những thông tin chính và mở rộng chi tiết những thông tin đó khi học.
Để giúp mọi người tiếp thu những thông tin mới, hãy tìm những cách giúp họ liên kết nội dung này với kiến thức hiện hữu của họ. Có những cuốn sách với toàn nội dung viết về cách thuyết trình hiệu quả, do đó tôi sẽ không thảo luận về điểm này nữa. Tuy nhiên tôi có một đề nghị cụ thể là bạn nên khuyến khích mọi người suy nghĩ về những cách họ có thể sử dụng thông tin bạn đang trình bày. Sau đó, khi gặp phải những tình huống này, họ nhiều khả năng sẽ nhớ những gì bạn đã chỉ bảo họ.
Tất nhiên, người ta có thể tranh luận rằng, thế giới đơn thuần đang trở nên quá bận rộn để chỉ tập trung vào ba đề mục. Rất khó để tập trung mọi người trong những cuộc họp, và do đó cần thiết phải đi qua nhiều nội dung nhất có thể khi có tất cả mọi người trong cùng một căn phòng. Nhận xét này là một biến thể của động lực mà các đồng nghiệp của tôi trong Hiệp hội Luật tâm lý đã sử dụng để trình bày một lượng thông tin lớn trong buổi thuyết trình kéo dài 15 phút. Vai trò của 3 cần được tôn trọng chứ không phải phá vỡ. Nó đúng bất chấp bạn bận rộn thế nào và bao nhiêu thông tin bạn mong muốn trình bày. Khiến lịch họp dày đặc hơn chỉ mang đến kết quả là mỗi người nhớ một nhóm những dữ kiện khác nhau từ cuộc họp. Và điều đó sẽ không hình thành Văn hoá thông minh.
3. Vào cuối mỗi buổi thuyết trình, hãy tổng kết ba điểm chính. Tổng kết này bảo đảm rằng bạn có cơ hội nhấn mạnh những điểm bạn tin rằng quan trọng nhất mà mọi người cần biết. Thậm chí, nếu những người khác không ành thời gian xem lại những gì họ đã học, thì việc tổng kết này sẽ giúp họ có cơ hội để rà soát lại những thông tin mới.
Tôi thấy tổng kết này đặc biệt quan trọng vào cuối mỗi cuộc họp. Trong vai trò giáo sư, tôi thường xuyên gặp những sinh viên cao học. Trong một giờ đồng hồ, chúng tôi có thể có một cuộc trò chuyện tự do không mang cấu trúc của một bài giảng hay một cuộc họp nhóm. Kết quả là, kết thúc cuộc họp với một danh sách những đề mục hành động là điều hữu ích.
Các chương của cuốn sách này đã được sắp xếp theo các nguyên tắc thuận lợi cho quá trình bạn luyện tập. Như bạn đã thấy, từng chương đều bắt đầu với ba phát biểu cho bạn biết nội dung sắp được trình bày. Đọc trước ba điều ấy sẽ khiến bạn suy nghĩ về những gì sắp được trình bày trong chương đó. Tôi cũng cố gắng tránh lạc đề đến mức tối đa. Thực tế, lý do chính để có các hộp Thông minh hơn tức thì là tôi muốn làm bật các khái niệm không hoàn toàn nằm trong chủ đề nhưng liên quan đến hành trình trở thành một người có Tư duy thông minh. Những hộp này có thể đọc riêng và suy nghĩ một cách độc lập với những nội dung khác trong chương. Mỗi chương kết thúc bằng một bộ những thông điệp trong đó tổng kết những thông tin chính của chương và gắn

kết chúng lại với nhau.

Thông minh hơn tức thì

Khi đang trong một cuộc họp hay trong lớp học, đang đọc một cuốn sách hay bài báo, đôi khi bạn thấy mình gặp vấn đề trong việc tập trung. Khó khăn này xuất phát từ vài nguyên nhân sau.

Trạng thái cơ thể gây ảnh hưởng đến trạng thái tâm trí. Nếu bạn mệt mỏi thì bạn sẽ gặp khó khăn trong việc tập trung. Cà phê và những thức uống chứa caphêin khác có thể hữu dụng chút ít, nhưng nó chỉ khiến bạn tỉnh táo hơn chứ dường như không tác động đến những vùng não giúp bạn nhớ những thông tin mới. Do đó, về lâu dài, tốt hơn hết là bạn nên cố gắng tăng thêm thời gian ngủ trong lịch sinh hoạt của mình thay vì uống thêm nhiều cốc cà phê.

Nếu ngồi quá lâu, bạn cũng sẽ thấy tâm trí mình mất tập trung. Trong trường hợp đó, hãy đứng dậy vươn vai, đi đến cuối phòng họp hay lớp học và đi lại vài bước trong một lúc. Hoạt động này giúp bạn tập trung trở lại. Trong việc tạo dựng một Văn hoá thông minh, cũng nên khuyến khích những người khác đứng dậy đi vòng quanh trong các cuộc họp. Quy định thông thường đối với tất cả mọi người là ngồi yên khi họp, song đó chưa chắc là điều kiện lý tưởng để tiếp thu thông tin.

Hãy nhận biết nhịp điệu cơ thể bạn. Khi còn học đại học, tôi thường rất mệt mỏi ngay sau khi ăn. Cuối cùng, tôi không đăng ký những lớp học vào khung giờ ngay sau bữa trưa để tránh ngủ quên trong lớp. Nếu không thể tránh một khoảng thời gian trong ngày mà bạn biết là không tốt cho mình thì hãy cố gắng đi bộ trước khi ngồi vào một lớp học hay cuộc họp.

Thêm vào đó, hãy tập trung toàn bộ cơ thể bạn vào lớp học, cuộc họp hay cuốn sách. Hãy ghi chú. Thậm chí việc vẽ nguệch ngoạc trên giấy cũng cho thấy là sẽ giúp mọi người trở nên tập trung hơn khi ở trong lớp hay trong một cuộc họp.
Cuối cùng, nếu không đề nghị nào tôi đưa ra ở đây có hiệu quả và bạn cảm thấy bị xao lãng cùng cực bởi những tiếng ồn và những sự vật khác trong môi trường làm việc của mình, bạn có thể nên tìm hiểu thêm về triệu chứng của hội chứng thiếu tập trung trên Internet. Từ đó, bạn có thể quyết định liệu bạn có cần phải đi kiểm tra bệnh hay không. Có thể bạn không mắc hội chứng thiếu tập trung nhưng khi tất cả những cách khác đều thất bại thì bạn nên xem xét khả năng này.

Kiến thức chìa khoá

Thế giới là một nơi bận rộn. Có rất nhiều thứ diễn ra xung quanh bạn. Để khiến sự hỗn độn này trở nên trật tự, tâm trí đặt ra các giới hạn cho những thông tin được sử dụng trong mỗi giai đoạn. Khi tri nhận một sự kiện từ thế giới xung quanh, chỉ một lượng nhỏ những thông tin tiềm năng trở thành tâm điểm của sự chú ý. Việc nhận thức về một sự kiện là tổ hợp của hoạt động xử lý từ dưới lên sử dụng thông tin từ thế giới xung quanh và hoạt động xử lý từ trên xuống sử dụng những kiến thức sẵn có quy định cách chúng ta diễn giải những sự kiện mới.

Trong thời gian diễn ra một sự kiện, trí nhớ của bạn làm việc trong một khả năng giới hạn. Chỉ một lượng nhỏ kiến thức sẵn có sẵn sàng cho quá trình tư duy mà bạn sử dụng để lập luận và giải quyết những vấn đề mới. Một cách để bạn tăng lượng thông tin có thể huy động khi suy nghĩ là bảo đảm rằng những mẩu kiến thức được kết nối với nhau một cách dày đặc. Vì tế, điều quan trọng khi học là tìm ra những cách liên kết thông tin mới với thông tin sẵn có.

Khi bạn nhớ tới một sự kiện, bạn có thể gọi ra khoảng ba mẩu thông tin độc lập về nó: Đó là Vai trò của 3. Điều quan trọng là sử dụng hiểu biết về trí nhớ để vừa sắp xếp ký ức của bạn về những sự kiện đã trải qua, vừa học cách thiết lập cấu trúc bài thuyết trình của mình trước những người khác.

Khi tham dự một cuộc họp, hãy suy nghĩ về điều bạn muốn nhận được. Sau đó, hãy tập trung vào thông tin đó. Và cuối cùng, sau mỗi trải nghiệm, hãy dành chút thời gian nhẩm lại những thông điệp mang tính chìa khoá. Bằng cách này, sau đó bạn sẽ kiểm soát được những gì bạn nhớ về tình huống ấy.

Khi điều hành một cuộc họp, một lớp học hay tham dự một buổi phỏng vấn, hãy trình bày những điểm chính mà bạn muốn mọi người nhớ. Sau đó, hãy tập trung mạnh mẽ vào những điểm này và tránh bị lạc đề nhiều nhất có thể. Cuối cùng khi kết thúc, hãy tóm lại những điểm mấu chốt để ngay cả khi đã ra khỏi mối tương tác với bạn, thính giả vẫn nhớ những gì bạn hy vọng họ nhớ.

Bằng cách ghi nhớ kỹ Vai trò của 3, bạn có thể làm tăng chất lượng kiến thức của mình lên rất nhiền lần. Theo cách này, bạn đã có một khởi đầu thuận lợi trong chuyến hành trình để tư duy thông minh hơn. Bên cạnh đó, bằng cách sử dụng Vai Ttrò của 3 để tổ chức những bài thuyết trình của mình, bạn cũng tiến một bước gần hơn đến việc tạo ra Văn hoá thông minh.

Chương bốn. Hiểu cách sự vật vận hành

Kiến thức nhân quả là thông tin bạn biết về cách thức thế giới vận hành.
Chất lượng kiến thức nhân quả của chúng ta cũng không tốt như chúng ta nghĩ.
Chúng ta có thể cải thiện chất lượng của kiến thức đó thông qua hành động tự lý giải.
Johannes Kepler là một nhà thiên văn học sống vào cuối thế kỷ XVI đầu thế kỷ XVII. Ông được biết đến nhiều nhất trong khoa học hiện đại bởi những phương trình chuyển động của các hành tinh. Thời ông, người ta tin rằng các hành tinh chuyển động theo một quỹ đạo vòng tròn hoàn hảo quanh mặt trời. Nhìn vào các phép đo do những nhà thiên văn học như Tycho Brahe thực hiện, Kepler nhận thấy quỹ đạo vòng tròn không dự đoán chính xác vị trí của các hành tinh trên bầu trời đêm. Ông xác định rằng các hành tinh chuyển động theo một quỹ đạo hình êlíp và đã xây dựng những phương trình mô tả các chuyển động này.
Hầu hết mọi người biết đến Kepler là biết đến thành tựu này của ông. Cũng quan trọng không kém là những phương trình kia của ông đã đặt nền tảng cho lý thuyết mang tính cách mạng hoá ngành vật lý học của Newton về chuyển động của các hành tinh.
Kepler không chỉ hứng thú với đường chuyển động của các hành tinh quanh mặt trời mà còn muốn biết cái gì khiến chúng chuyển động. Ông liên tục đặt ra câu hỏi "Tại sao?"
Ông nhận ra một điều là những hành tinh cách xa mặt trời hơn chuyển động chậm hơn so với những hành tinh gần mặt trời. Ông cũng biết rằng, khi bạn càng ở xa mặt trời thì ánh sáng mặt trời càng trở nên yếu đi và do đó những hành tinh xa mặt trời hơn sẽ nhận ít ánh sáng hơn những hành tinh gần mặt trời. Ông suy luận rằng, có thể mặt trời tác động một lực nào đó khiến cho các hành tinh chuyển động vòng quanh nó, tác động lực tới những hành tinh xa hơn sẽ yếu hơn so với những hành tinh ở gần và vì thế, chúng chuyển động chậm hơn.
Trong một số bài viết của mình, ông suy đoán về một lực chuyển động hướng ra từ mặt trời (như ánh sáng), lực ấy bằng cách nào đó đẩy những hành tinh chuyển động vòng quanh quỹ đạo của chúng. Ông gặp khó khăn trong việc chứng minh ý tưởng này. Thật không may, ông không tìm ra cách để biến lực chuyển động hướng ra từ mặt trời thành lực chuyển động vòng quanh mặt trời. Để cố giải quyết vấn đề này, Kepler sử dụng kiến thức từ những lĩnh vực khác. Vì lúc đó Kepler cũng hứng thú với khoa học nam châm và hiện tượng từ, ông chơi đùa với ý tưởng mặt trời là một nam châm kéo những hành tinh hướng tâm. Song, một lần nữa, ông gặp rắc rối trong việc lý giải làm thế nào một lực kéo hướng tâm trở thành một quỹ đạo chuyển động xung quanh mặt trời. Rốt cuộc thì một chuyển động hướng tâm sẽ khiến các hành tinh đâm sầm

vào mặt trời.
Kepler đã đến rất gần với lý do chính xác tại sao các hành tinh chuyển động theo quỹ đạo quanh mặt trời. Một nam châm hút sắt về phía nó. Lực hấp dẫn của mặt trời cũng hút các hành tinh về phía nó. Cái Kepler thiếu là một cơ chế cho phép các hành tinh chuyển động trong điều kiện có một lực kéo hướng tâm. Khoảng 80 năm sau, Isaac Newton đã cho ra những định luật chuyển động và trả lời câu hỏi đó. Newton là người hiểu ra rằng, các lực thay đổi chuyển động của vật thể và không nhất thiết phải giữ cho vật thể chuyển động. Tất nhiên, Newton là một cái tên lớn trong lịch sử. Danh tiếng của Kepler, nếu được nhắc đến, chỉ là những phương trình cho quỹ đạo chuyển động của các hành tinh. Lịch sử tưởng thưởng người thành công.

Câu hỏi lớn: Tại sao?

Điểm quan trọng trong Tư duy thông minh của Kepler là mối quan tâm dành cho câu hỏi tại sao. Hoá ra, ở mức độ này hay mức độ khác, ai cũng muốn biết tại sao thế giới vận hành như hiện tại. Tuy nhiên, việc sử dụng Tư duy thông minh lại đòi hỏi câu trả lời cực kỳ xuất sắc cho câu hỏi đó.
Trả lời câu hỏi *tại sao* đóng một vai trò quan trọng trong đời sống hàng ngày: Bạn đi vào phòng khách và bật công tắc đèn lên. Công tắc đèn được dùng để điều khiển cái đèn nằm trên bàn cạnh ghế sofa nhưng khi bạn bật công tắc thì không có gì xảy ra cả. Có một chút ánh sáng lọt vào qua cửa sổ nên phòng không tối om. Bạn đi về phía cái đèn và lúc lắc nó nhưng căn phòng vẫn chìm trong bóng tối. Bạn kiểm tra sợi dây điện đằng sau đèn và lần đến ổ cắm thì thấy nó vẫn cắm vào ổ. Bạn xem công tắc ở chân đèn thì nó đã được bật rồi. Cuối cùng, bạn tháo bóng đèn ra và lắc nó. Nghe tiếng nổ lốp bốp quen thuộc, bạn liền đi về phía tủ đồ và thay vào một trong những cái bóng đèn huỳnh quang tiết kiệm năng lượng mới. Bạn bật lại công tắc đèn trên tường và ánh sáng trở lại với cuộc sống.
Đó là Tư duy thông minh.
Khi thực hiện một bài tập xử lý sự cố như trên, ngay cả với những thiết bị trong gia đình, bạn đang thực hiện những suy luận khá phức tạp. Bạn sử dụng kiến thức về cách sự vật vận hành để giải quyết vấn đề. Bạn biết rằng bật công tắc đèn sẽ khiến điện trở nên khả dụng ở ổ cắm và do đó bạn kiểm tra xem liệu cái đèn có cắm điện chưa. Bạn biết rằng đôi khi cái đèn đó bị lỏng, nên bạn lúc lắc xem có thể khiến nó hoạt động lại không. Bạn biết rằng có một công tắc trên đèn có thể vô tình bị tắt. Cuối cùng, khi tất cả đều không thành công, có nghĩa là bóng đèn có thể bị cháy. Bạn biết rằng khi bóng đèn cháy, sợi dây tóc bóng đèn không tạo ra sự kết nối điện nữa. Những mẩu dây tóc bị đứt sẽ kêu lốp bốp bên trong bóng đèn khi bạn lắc nó. Bài tập này liên quan đến việc kiểm tra từng lý giải cho lý do tại sao đèn có thể không hoạt động được.
Khả năng suy nghĩ về lý do tại sao sự vật vận hành và nguyên nhân của các vấn đề khi sự việc không diễn ra như mong đợi dường như là một đặc tính hiển nhiên trong

cách tư duy của chúng ta. Chính khả năng suy nghĩ về lý do tại sao các sự việc xảy ra (và chúng gặp vấn đề gì) là một trong những khả năng chủ chốt để phân biệt loài người với các loài động vật khác trên hành tinh.

Câu hỏi *tại sao* cho phép con người đưa ra các lý giải. Isaac Newton không chỉ nhìn thấy quả táo rơi từ trên cây xuống. Quan sát đó được ông sử dụng để tìm ra lý do tại sao nó rơi. Thợ máy ô tô của bạn không chỉ quan sát chiếc xe không hoạt động mà anh ta tìm ra nguyên nhân khiến nó không hoạt động bằng cách sử dụng kiến thức làm thế nào bình thường nó hoạt động trơn tru. Bác sĩ của bạn không chỉ nhìn vào những triệu chứng bệnh tật mà cô ấy suy luận về nguyên nhân căn bệnh để có thể chữa trị cho bạn. Và bất kỳ ai đã từng dành thời gian chơi với một đứa trẻ năm tuổi sẽ hiểu rằng, trẻ con ở độ tuổi này có thể thử thách lòng kiên nhẫn của bạn bằng cách cố gắng tìm kiếm những lý giải cho lý do tại sao mọi thứ lại vận hành như thế.

Các nhà tâm lý học gọi khả năng đưa ra lý giải cho các sự vật là *suy luận nhân quả*. Tại sao việc hiểu về căn nguyên sự vật lại quan trọng như vậy?

Cùng xem một ví dụ về sự khác nhau trong cách loài người và loài tinh tinh – họ hàng gần của chúng ta – sử dụng công cụ. Theo nhà tâm lý học Daniel Povinelli, một khác biệt lớn giữa loài khỉ (như tinh tinh) và loài người là loài người suy luận một cách tự nhiên về lý do vận hành của sự vật, nghĩa là loài người rất giỏi suy luận nhân quả, trong khi loài tinh tinh thì không.

Công cụ không khu biệt hoá loài tinh tinh với loài người, bởi tinh tinh cũng sử dụng công cụ. Trong đời sống hoang dã, có những cộng đồng tinh tinh sử dụng đá để đập vỡ hạt đậu và những cộng đồng khác sử dụng cây sậy mỏng để câu con mối trong các ụ đất. Trong phòng thí nghiệm, tinh tinh cũng có thể học cách sử dụng công cụ nhưng dường như chúng không học được cách làm thế nào để các công cụ vận hành.

Hãy lấy một ví dụ từ nghiên cứu của Povinelli. Ông đưa một mẫu thức ăn vào chính giữa một ống trong suốt, ống này quá nhỏ để tinh tinh có thể lấy được. Con tinh tinh nhìn thấy thức ăn và muốn lấy chúng. Có mấy cái que gần đó và cuối cùng con tinh tinh học cách đút chiếc que vào trong ống để đẩy thức ăn ra ngoài. Một người thực hiện nhiệm vụ này nhận ra rằng, cái que đẩy thức ăn dọc theo ống theo hướng ra xa hơn so với lúc mà que được đút vào.

Tinh tinh dường như không nhận ra điều này. Sau khi tinh tinh học cách sử dụng cái que lấy thức ăn ra khỏi ống, Povinelli đặt một cái bẫy ở đầu kia của ống để thức ăn rơi vào bẫy nếu bị đẩy về phía đó. Ban đầu, tinh tinh sẽ chọn đầu ống một cách tuỳ tiện để đút que vào mà không nhận ra rằng đẩy thức ăn theo một chiều sẽ khiến nó rơi vào cái bẫy chứ không rơi ra ngoài. Sau một lúc, tinh tinh học được cách đút que vào phía gần với cái bẫy nhất để thức ăn bị đẩy ra ở đầu ống bên kia.

Tuy nhiên, thậm chí ngay cả như vậy, tinh tinh cũng tỏ ra không hiểu điều chúng đang làm. Một khi tinh tinh học cách xử lý cái bẫy, Povinelli liền bỏ thức ăn vào phía bên

kia cái bẫy chứ không phải giữa ống. Giờ đây, nếu tinh tinh tiếp tục đưa que vào phía gần với cái bẫy nhất, thức ăn sẽ bị đẩy xuống bẫy. Và đó chính là điều đã xảy ra. Con tinh tinh không hiểu rằng cái que đẩy thức ăn đi qua cái ống.
Trò chơi tiếp diễn. Tinh tinh cuối cùng cũng sẽ học được cách xử lý tình huống này và khi chúng thực sự học được, Povinelli lại thay đổi để một con tinh tinh thực sự hiểu cách công cụ vận hành sẽ phản ứng chính xác, còn con tinh tinh chỉ học được một chiến lược cụ thể sẽ không làm được. Mỗi lần như vậy, tinh tinh đều thất bại cho đến khi chúng đã trải qua các thử nghiệm trong việc sử dụng công cụ theo nhiều cách khác nhau.
Nghiên cứu này cho thấy rằng tinh tinh không thực hiện suy luận nhân quả. Chúng không có khả năng tìm ra lý do *tại sao* sự vật vận hành theo cách ấy. Chúng dường như tìm kiếm một cách ngẫu nhiên những hành động mang lại hiệu quả. Sau đó, chúng học được mối quan hệ giữa một tình huống, một hành động và một kết quả. Nếu chúng tìm ra một hành động mang lại kết quả thì sau đó chúng sẽ tiếp tục hành động như thế. Do đó, chúng học được rằng, hành động cụ thể đó hiệu quả mà không học được tại sao nó lại hiệu quả. Khi không biết lý do tại sao, tinh tinh không thể đối phó với các tình huống có thay đổi ít nhiều khiến hành động của chúng trở nên vô hiệu.
Từ khi còn nhỏ, con người đã hành động khác biệt. Cũng như tinh tinh, con người học cách làm sao cho hành động của mình tác động đến thế giới. Dù vậy không giống tinh tinh, con người tìm hiểu hiểu lý do tại sao. Kết quả là, khi một công cụ chúng ta đang sử dụng không phát huy hiệu quả, chúng ta không tiếp tục bằng cách thử đi thử lại cho đến khi tìm ra cách khiến nó phát huy tác dụng. Thay vào đó, chúng ta tìm ra lý do tại sao công cụ đó không còn hoạt động nữa và sau đó giải quyết vấn đề.
Tất nhiên, có những lúc bạn không hiểu quan hệ nhân quả của điều gì đó và không có cách rõ ràng nào để hiểu nó trong hoàn cảnh đó. Khi ấy, bạn có thể dùng cách thử đi thử lại để tìm ra lỗi sai. Ví dụ, tôi nhớ đã từng thấy ông mình xử lý chiếc tivi trong phòng khách. Thỉnh thoảng, hình ảnh bị mờ. Đầu tiên ông sửa chiếc ăng ten trên đầu tivi. Nếu không thành công, ông sẽ kiểm tra dây nối giữa ăng-ten với tivi. Nếu tất cả đều không thành công, ông sẽ vỗ mạnh vào cạnh tivi. Ông dường như không có bất kỳ hiểu biết nhân quả rõ ràng nào về cách tivi vận hành nhưng trong quá khứ những hành động như thế thường giải quyết vấn đề. Vì rất khó để hiểu cách tivi vận hành và không có nhiều nguồn tài liệu để học thêm về tivi, ông không thể sử dụng Tư duy thông minh để giải quyết vấn đề hình ảnh trên màn hình tivi được.
Nhà tâm lý học Michael Tomasello cho rằng khả năng suy nghĩ về lý do tại sao sự việc xảy ra là nguyên nhân chính yếu mà con người có nền văn minh phức tạp còn tinh tinh thì không. Hãy hình dung bạn đang xem ai đó sử dụng một công cụ mới. Bạn không chỉ tập trung vào những chuyển động mà cô ấy thực hiện và kết quả của những

chuyển động đó. Bạn còn quan tâm đến một loạt những khía cạnh nhân quả của tình huống. Bạn muốn hiểu mục tiêu người đó đang cố đạt được bằng cách sử dụng công cụ. Bạn muốn hiểu gì đó về cách thức công cụ vận hành. Bạn có thể không hiểu tất cả các chi tiết song bạn cố gắng có được chút kiến thức về lý do tại sao công cụ thành công trong việc đạt được mục tiêu.

Hãy suy nghĩ về lần đầu tiên bạn thấy ai đó trong nhà sử dụng máy hút bụi. Có lẽ mẹ bạn đang dọn phòng khách. Đối với một đứa trẻ, chắc hẳn đó phải là một cảnh tượng rất kỳ lạ khi thấy mẹ mình đẩy tới đẩy lui một vật thể to lớn ồn ào trên sàn. Nếu không thể hiểu bà đang làm gì, bạn chắc hẳn sẽ hỏi tại sao bà lại có hành động kỳ lạ gây ồn ào đến thế và bà sẽ giải thích rằng bà đang cố làm sạch sàn nhà. Sau đó, chắc hẳn bạn sẽ hỏi tại sao cỗ máy ồn ào đó có khả năng dọn sạch sàn nhà và bà chắc hẳn cho bạn một lý giải liên quan đến việc bụi bị hút vào chiếc máy đó. Lúc đó, bạn chắc hẳn không hiểu tường tận chi tiết về cách hoạt động của máy hút bụi (hay thậm chí tại sao người ta lại quan tâm chuyện dọn dẹp khi căn phòng sẽ lại bẩn), nhưng một phần của việc học về máy hút bụi bao gồm một lượng nhất định những kiến thức nhân quả.

Bởi muốn biết lý do của những hành động người khác đang làm, cũng như tại sao những công cụ mọi người sử dụng mang lại hiệu quả, con người cũng có thể suy nghĩ tới cách cải tiến những công cụ này. Trở lại chuyện chiếc máy hút bụi. Con người luôn luôn muốn làm sạch môi trường xung quanh. Khái niệm sạch sẽ đã xuất hiện trong những văn bản cổ đại. Các nhà khảo cổ học đã phát hiện ra những dạng thức cổ xưa của chổi và giẻ lau. Máy hút bụi chỉ là một cách khác để đạt được cùng mục tiêu lau dọn bằng cách sử dụng một công cụ phức tạp hơn. Ý tưởng chế ra một máy hút bụi chỉ đến với ai đó nếu họ hiểu rằng con người muốn tìm cách làm sạch môi trường sống, đồng thời biết rằng sự kết hợp giữa ống hút và một bộ lọc để làm sạch bề mặt. Tương tự như thế, James Dyson có khả năng phát minh ra máy hút bụi buồng khí xoáy một phần vì ông nhận ra rằng một khi bạn có một máy hút bụi, vấn đề khó khăn cần giải quyết là tách bụi khỏi không khí được hút vào trong.

Vì quan tâm đến quan hệ nhân quả, con người thường thấy các sản phẩm rất lôi cuốn khi chúng kèm theo vài chỉ dẫn về cách hoạt động. Trong một máy hút bụi theo kiểu cũ, túi chứa bụi sẽ phồng lên ngay khi máy hút bụi được mở và bạn có thể nghe thấy tiếng những hạt bụi bị hút vào trong. Máy hút bụi Dyson sử dụng nhựa trong để mọi người có thể quan sát nó hoạt động.

Nhìn chung, khả năng hỏi và trả lời câu hỏi tại sao dẫn chúng ta đến việc tạo ra các công cụ mới phức tạp hơn dựa trên những cải tiến của các thế hệ trước. Tomasello gọi quá trình này là *tăng cường sự phức tạp của nền văn minh.* Trong nền văn minh mà mọi người hỏi câu hỏi tại sao, mỗi thế hệ có thể bắt đầu với một bộ công cụ đang được sử dụng làm cơ sở, từ đó cố gắng cải tiến công cụ từ điểm khởi đầu đó.

Hãy quay lại ví dụ những con tinh tinh: Trong đời sống hoang dã, tinh tinh cũng có

nền văn minh riêng của nó. Nếu một con tinh tinh vô tình biết rằng đập một hòn đá vào hạt đậu sẽ khiến nó vỡ ra thì cuối cùng tất cả những con tinh tinh khác trong đàn cũng sẽ học cách đập hòn đá làm vỡ những hạt đậu. Chúng học điều này bằng cách bắt chước hành động của con tinh tinh kia. Chúng sẽ đập những hòn đá khi thấy đá ở gần những hạt đậu. Cuối cùng, một trong những hạt đậu vỡ ra và con tinh tinh đã học được rằng đập một hòn đá có thể giúp làm vỡ một hạt đậu.

Dù vậy, tinh tinh không dạy lẫn nhau. Để có thể dạy phải có ai đó khác muốn học. Và để học từ ai đó khác, bạn phải suy nghĩ cái họ đang cố đạt được. Tinh tinh không thực sự giải thích được tại sao những con tinh tinh khác đang hành động như chúng đang làm, và do đó chúng không hiểu dạy học có ý nghĩa gì.

Cũng như vậy, văn minh sử dụng công cụ của tinh tinh không thể phức tạp thêm chút nào nữa. Không có con tinh tinh nào cố gắng tìm ra một cách tốt hơn để làm những gì nó đang làm. Tinh tinh không thực sự tự lý giải vì sao những con tinh tinh khác lại hành động như vậy vì từ đầu chúng đã không suy nghĩ về lý do vận hành của các công cụ.

Khả năng suy nghĩ về lý do tại sao sự vật vận hành là một phần quan trọng khiến con người trở nên thông minh. Bạn càng có nhiều kiến thức nhân quả thì chất lượng kiến thức của bạn nhìn chung càng cao. Và Kiến thức thất lượng cao là trọng tâm của công thức cho Tư duy thông minh.

Tổ chức kiến thức nhân quả

Để hiểu sức mạnh của kiến thức nhân quả, quan trọng là phải nhận ra cách kiến thức nhân quả của bạn được tổ chức và cách nó được sử dụng để giải quyết những vấn đề mới.

Kiến thức nhân quả của bạn được tổ chức xung quanh những lý giải. Nghĩa là kiến thức nhân quả luôn liên quan đến một câu hỏi *tại sao* cụ thể nào đó. Có hai khía cạnh quan trọng của kiến thức nhân quả mà trong đó kết quả được rút ra từ mối quan hệ giữa nguyên nhân và các lý giải.

Khía cạnh quan trọng đầu tiên là thường có nhiều lý giải khác nhau cho cùng một sự việc. Những lý giải này, nhìn chung, giải thích cho nhiều yếu tố khác nhau có thể tác động lên một tình huống. Một vài trong số những yếu tố này có thể mang tính vật chất, trong khi những yếu tố khác có thể mang tính xã hội hay thậm chí tâm lý.

Một công ty sản xuất ô tô có thể ra một lệnh thu hồi một triệu chiếc xe có chân ga bị lỗi. Tại sao lại có lệnh thu hồi này? Những câu trả lời cho câu hỏi này lý giải về các yếu tố dẫn đến lệnh thu hồi. Một vài lý giải có thể mang tính vật chất (một bộ phận bên trong chân ga bị hỏng khiến nó đôi khi bị kẹt). Một vài lý giải có thể liên quan đến phương diện xã hội của việc kinh doanh (mong muốn nhanh chóng tăng thị phần dẫn đến sụt giảm trong khâu kiểm soát chất lượng và giám sát những nhà sản xuất các bộ phận). Những lý giải khác có thể liên quan đến tâm lý người tiêu dùng (khởi động

một lệnh thu hồi có thể nâng nhìn nhận công chúng về việc công ty quan tâm đến sự an toàn).

Mỗi lý giải này có thể được đánh giá dựa vào những dữ kiện của tình huống. Lý giải đầu tiên cho lý do tại sao chân ga mắc kẹt có thể là có một bộ phận bị hư hỏng bên trong. Tuy nhiên, lý giải này có thể kiểm tra được, có lẽ bằng cách tháo vài chân ga lỗi ra. Những kiểm tra này có thể sẽ cho thấy lý giải ban đầu là sai và sự thật là chân ga mắc kẹt vì một lò xo bị khiếm khuyết bên trong.

Dù vậy, với bất kỳ sự việc nào, có một số những lý giải khác nhau có thể đều cùng lúc chính xác. Mỗi lý giải này phản ánh các phần khác nhau của sự việc. Do đó, mỗi loại thông tin nhân quả đều xác đáng để giúp ta trả lời những loại câu hỏi khác nhau. Một người đang học cách thiết kế một chân ga mới có thể học hỏi kinh nghiệm từ những sai lầm vật lý mắc phải trong máy móc. Một người khác đang học về cách các doanh nghiệp xử lý lệnh thu hồi có thể học hỏi từ lý giải về tâm lý tiêu dùng.

Khía cạnh quan trọng thứ hai của kiến thức nhân quả là chúng *xếp lồng vào nhau*. Nghĩa là, mỗi khi bạn đưa ra một lý giải, luôn có khả năng để hỏi *tại sao* một lần nữa và đưa ra một lý giải ở mức độ cụ thể hơn. Những đứa trẻ năm tuổi học mẹo này rất nhanh và chúng thường liên tục thúc ép người lớn để tìm ra những lý giải cụ thể và cụ thể hơn nữa cho một sự việc.

Quay lại ví dụ về công ty xe hơi, một lý giải tổng quát cho lệnh thu hồi có thể là chân ga của xe bị mắc kẹt dẫn đến việc gây ra tai nạn. Hỏi tại sao chân ga của xe mắc kẹt dẫn đến lý giải sâu hơn là một bộ phận bên trong chân ga bị mòn và dính vào bộ phận thứ hai. Hỏi tạo sao bộ phận này bị mòn lại dẫn đến một lý giải khác thậm chí còn sâu hơn rằng nhựa sử dụng để làm bộ phận đó bị nở khi nóng khiến nó chà xát vào vỏ đựng. Hỏi tại sao bộ phận bị nở ra dẫn đến một lý giải sâu hơn nữa về trạng thái của các phân tử của loại nhựa đó khi nóng lên.

Mấu chốt ở đây là mỗi lý giải trả lời một câu hỏi riêng biệt. Tuy nhiên, một khi bạn đưa ra lý giải đó, luôn có khả năng hỏi một câu hỏi khác cụ thể hơn. Trả lời câu hỏi đó đòi hỏi đưa ra một lý giải khác cụ thể hơn nữa. Và cứ tiếp tục như thế. Quá trình không bao giờ kết thúc.

KIẾN THỨC NHÂN QUẢ VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ THEO CHUYÊN MÔN

Lý do chúng ta quan tâm đến kiến thức nhân quả là vì nó quan trọng trong việc giải quyết các vấn đề mới.

Chương 2 đã khảo sát về Thói quen thông minh. Thói quen là những hành động bạn thực hiện để giải quyết các vấn đề đã quen thuộc mà không cần suy nghĩ. Nghĩa là nếu bạn đã biết câu trả lời cho một câu hỏi rồi, tất cả phụ thuộc vào trí nhớ của bạn về giải pháp đó và lặp lại điều tương tự. Ví dụ tôi chơi kèn saxophone. Kèn saxophone là một nhạc cụ phức tạp với rất nhiều nút bấm, lò xo và các cần gạt. Vì thế nhiều thứ trong cây kèn saxophone có thể bị hư hỏng khiến nó phát sai nốt nhạc. Thỉnh thoảng khi tôi

chơi nốt C thăng, cây kèn của tôi đột ngột phát ra âm thanh rất ngang. Do đã sở hữu cây kèn đó nhiều năm, tôi biết lỗi này xảy ra vì miếng che một cái van gần cổ kèn đã bị kẹt vào van và nó cần được thông. Tôi không cần suy nghĩ về cách giải quyết vấn đề vì có thể gọi ra giải pháp từ trí nhớ của mình.

Dù vậy, lần đầu tiên gặp vấn đề này, tôi đã phải sử dụng nhiều những kiến thức nhân quả tổng quát hơn về cách hoạt động của kèn saxophone. Khi bắt đầu học chơi kèn, tôi biết rằng khi một nốt trên nhạc cụ này không phát ra âm thanh đúng thì thường có vấn đề với chính cây kèn. Một vài nốt nhạc sai xuất phát từ việc miếng che dính vào những cái van. Có khi xuất phát từ việc những cái lò xo không đẩy các phím trở lại vị trí tĩnh ban đầu. Cũng có khi vấn đề bắt nguồn từ những con ốc lỏng. Khi lần đầu tiên gặp phải một nốt C thăng ngang phè, tôi kiểm tra những chiếc lò xo và những miếng che vì biết rằng chúng có thể gây ra vấn đề với âm thanh. Cuối cùng, tôi tìm ra miếng che bị dính vào và kéo nó ra khỏi cái van. Tôi đã sử dụng những kiến thức nhân quả thô sơ để giúp mình giải quyết một vấn đề mới.

Tất nhiên, kiến thức nhân quả của tôi càng sâu thì tôi càng có thể giải quyết những vấn đề phức tạp hơn. Trong trường hợp cây kèn saxophone, kiến thức nhân quả của tôi không vượt quá hiểu biết về những miếng che có thể dính, những lò xo có thể quá yếu để đẩy những miếng che miệng van lên và những con đinh vít có thể bị lỏng. Vì không có kiến thức nhân quả sâu về cách nhạc cụ này hoạt động nên khi gặp phải vấn đề nghiêm trọng, tôi sẽ phải mang nó ra tiệm sửa để người có nhiều kiến thức hơn về nhạc cụ có thể "chẩn đoán" và sửa chữa nó. Những người ở tiệm sửa chữa là những chuyên gia về các nhạc cụ.

Để nhận diện một chuyên gia, cần tính đến hai đặc điểm chuyên môn quan trọng. Thứ nhất, chuyên gia phải có những kỹ năng (hay thói quen) cho phép họ thực hiện những hành động mà những người không phải chuyên gia không thể thực hiện. Chuyên gia sửa kèn saxophone biết cách gỡ và thay những miếng che trên các nắp đậy van. Họ cũng có những công cụ chuyên dụng như loại đèn có thể thọc vào cây kèn để tìm ra chỗ nứt. Qua luyện tập, những chuyên gia này trở nên cực kỳ thành thạo trong tất cả những hành động liên quan đến hoạt động sửa chữa này.

Thứ hai, chuyên gia có kiến thức nhân quả sâu hơn những người không phải chuyên gia. Một chuyên gia sửa kèn saxophone có thể phân tích vấn đề bằng cách tìm mối liên hệ giữa những triệu chứng của một vấn đề với những yếu tố có thể gây ra các triệu chứng đó. Sau đó, chuyên gia có thể sử dụng kiến thức nhân quả này để đề xuất cách giải quyết vấn đề. Chúng ta đánh giá cao dạng chuyên môn này (và trả tiền cho nó), vì kiến thức nhân quả như thế cung cấp những cách mới để giải quyết các vấn đề khó khăn.

Hai yếu tố chìa khoá của kiến thức nhân quả là có nhiều những lý giải cho cùng một hiện tượng và kiến thức nhân quả đan lồng vào nhau. Điều này giải thích tại sao rất

khó để phát triển kiến thức nhân quả một cách rộng rãi bao quát. Một chuyên gia phải biết rất nhiều lý giải liên quan đến lĩnh vực chuyên môn của mình, đồng thời cũng phải có kiến thức về rất nhiều cấp độ đan lồng vào nhau của các lý giải đó. Chuyên gia cần một khối lượng kiến thức rất lớn, không thể có chuyện ai đó trở thành chuyên gia trong mọi lĩnh vực được.
Thực tế, thậm chí ngay cả với các chuyên gia, dường như có sự đánh đổi giữa tính tổng quát và chiều sâu của kiến thức. Trong ngành y, mỗi bác sĩ là một chuyên gia y khoa ở một mức độ nào đó (khi so sánh với những người không phải bác sĩ). Tuy nhiên, cũng có những bác sĩ có chuyên môn tổng quát. Các bác sĩ gia đình biết rất nhiều về những nỗi ưu phiền phổ biến mà mọi người thường mang tới phòng khám. Vị bác sĩ này có thể cho bạn lời khuyên từ bệnh cúm cho đến những chấn thương nhẹ và các bệnh ngoài da.
Nhưng sẽ có lúc một bệnh nhân nào đó đến với một triệu chứng hiếm gặp. Các triệu chứng này đòi hỏi những kiến thức nhân quả đặc biệt để có cách chữa trị hiệu quả. Bác sĩ gia đình sẽ gửi bệnh nhân này đến một bác sĩ chuyên khoa để được tận dụng những kiến thức nhân quả chuyên biệt về chứng bệnh đó. Bác sĩ chuyên khoa này biết rất nhiều về một chứng bệnh cụ thể, nhưng nhiều khả năng là chuyên môn tổng quát không bằng một bác sĩ gia đình.
Vì thế, kiến thức nhân quả là một phần quan trọng trong khả năng giải quyết những vấn đề mới của bạn. Nếu hiểu tại sao điều gì đó vận hành thì bạn có thể sử dụng thông tin đó để xác định sự cố đã xảy ra. Kiến thức nhân quả sẽ hữu ích trong việc giúp bạn đưa ra các phương án giải quyết sự cố.
Chuyên môn bao gồm cả những kỹ năng giải quyết vấn đề và kiến thức nhân quả vượt xa những tiêu chuẩn thông thường. Kiến thức nhân quả là một phần quan trọng cho phép các chuyên gia giải quyết những vấn đề mà người không chuyên cảm thấy khó khăn.
Tóm lại, kiến thức nhân quả chính xác là loại Kiến thức chất lượng cao mà bạn cần để có Tư duy thông minh.

Thông minh hơn tức thì

Tận dụng kiến thức chuyên môn xung quanh bạn

Chắc hẳn bạn đã từng nghe câu nói: Quan trọng là phải biết những gì bạn biết và biết những gì bạn không biết. Tương tự như vậy, biết những người biết kiến thức mà bạn không biết cũng rất quan trọng.

Tất nhiên, từ khi còn nhỏ chúng ta đã bắt đầu khám phá ra rằng, những người khác nhau có thể có nhiều chuyên môn khác nhau. Nghiên cứu của Frank Keil và các đồng

nghiệp đã chỉ ra, thậm chí ngay cả những đứa trẻ năm tuổi cũng tin rằng nếu ai đó biết cơ chế vận hành của tủ lạnh thì người này sẽ nhiều khả năng biết cơ chế vận hành của lò nướng hơn là biết làm mọi người vui hay buồn.

Nếu muốn trở nên thông minh, bạn hiển nhiên muốn cải thiện chất lượng kiến thức của bản thân. Thêm vào đó, bạn muốn chắc chắn rằng bạn biết phải nhờ vả ai khi chạm đến giới hạn kiến thức của bản thân. Hãy dành thời gian chú ý xem những ai bạn gặp gỡ có thể có những kiến thức quan trọng mà bạn đang thiếu. Hãy sử dụng những người này như nguồn lực giúp bạn phát triển những gì bạn biết.

Ảo tưởng về chiều sâu của lý giải

Kiến thức nhân quả của bạn tốt thế nào? Hãy nghĩ lại về những kỳ thi và những bài kiểm tra mà bạn đã trải qua trong đời mình. Chắc hẳn bạn đã làm tốt rất nhiều bài trong số đó nhưng không phải tất cả đều suôn sẻ. Tồi tệ nhất là khi bạn bước vào phòng thi với cảm giác lo lắng chính đáng về viễn cảnh điểm số của mình. Có thể bạn không có nhiều thời gian học, hay đơn giản chỉ là không có động lực chuẩn bị cho bài kiểm tra. Có thể bạn đã học hành chăm chỉ nhưng cảm giác như các khái niệm then chốt vẫn chưa nắm vững. Bạn bước vào phòng thi trong tâm trạng lo lắng rằng có thể mình không qua nổi. Nỗi sợ đó là chính đáng.
Nhưng cũng có khi, bạn đi vào phòng thi với tâm trạng tự tin. Bạn cảm giác như mình thực sự hiểu những nội dung chuẩn bị kiểm tra. Bạn thậm chí cảm thấy tự tin sau khi đọc câu hỏi đầu tiên của bài kiểm tra. Bạn nghĩ rằng mình có thể trả lời tốt. Tuy vậy, khi bắt đầu đặt bút trình bày câu trả lời, bạn phát hiện ra rằng mình không hiểu khái niệm này kỹ càng như đã nghĩ. Dù rất tự tin, kiến thức bạn cần cho bài kiểm tra không có. Đến giữa giờ thi, hy vọng của bạn sụp đổ. Đến cuối giờ, bạn nhận ra rằng mình không hiểu chút gì về tài liệu đã học cả.
Sao lại có thể như thế được?
Dạng trải nghiệm này phản ánh một đặc tính quan trọng của kiến thức nhân quả. Phán đoán về khả năng lý giải sự vật của bạn không phải lúc nào cũng đúng. Tôi không bắt bạn phải tin lời tôi. Chỉ cần bạn làm một bài tập đơn giản.
Hãy nhìn vào danh sách những đồ vật thông thường sau. Với từng đồ vật, hãy thử nghĩ xem bạn tin rằng mình biết bao nhiêu về cách nó hoạt động. Nếu có một cây bút trong tay, bạn hãy điền vào danh sách đó một con số, trong khoảng từ 1 đến 7, 1 nghĩa là “Tôi không biết gì cả” và 7 nghĩa là “Tôi biết chính xác từng chi tiết trong cách hoạt động của chúng.”

Nhà kính hoạt động thế nào?	
Hệ thống đánh lửa khởi động máy thế nào?	
Máy photo làm ra những bản sao thế nào?	
Điện trở hoạt động thế nào?	
Đồng hồ thạch anh hoạt động thế nào?	
Cần giật nước nhà vệ sinh hoạt động thế nào?	
Khoá kéo hoạt động thế nào?	
Máy may hoạt động thế nào?	
Làm thế nào một bình xịt xịt chất lỏng được?	
Làm thế nào các phím đàn dương cầm phát ra âm thanh?	
Làm thế nào một cây bút bi viết được?	
Một máy thu thanh (radio) hoạt động thế nào?	

Liệu có mục nào trên đây bạn tin chắc rằng mình hiểu và có thể giải thích được không? Nếu không, thử nhìn xung quanh nhà bạn hay nơi bạn đang ở hiện tại và tìm cái gì đó bạn tin chắc rằng mình có thể giải thích cho ai đó hiểu được.

Bây giờ, tôi muốn bạn thực sự giải thích cách nó hoạt động. Nếu có một tờ giấy trong tay, bạn hãy thử viết ra điều đó. Nếu không, cũng cứ thử đưa ra lý giải trong đầu. Hãy bắt đầu với bước đầu tiên và từng bước một đi xuyên suốt qua chuỗi liên kết nhân quả cho đến bước cuối cùng trong cách thức hoạt động của nó. Hãy cố gắng trình bày một lí giải hoàn chỉnh nhất có thể mà không để lại *lỗ hổng* nào. Nếu cảm thấy vẫn còn lỗ hổng thì hãy viết từ lỗ hổng trong lý giải của mình.

Sau khi đã viết xong lý giải của mình, bạn hãy đọc lại nó với một cái nhìn khách quan nghiêm ngặt. Bạn đã làm thế nào?

Có lỗ hổng nào trong lý giải của bạn không? Có chỗ nào đó bạn cảm thấy không chắc chắn về cách các phần nối kết với nhau không? Bạn có bất ngờ về những lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của mình không?

Nếu thấy những lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của bản thân thì không có gì phải lo lắng vì bạn không phải là người duy nhất. Giáo sư tâm lý đại học Yale – Frank Keil và sinh viên tốt nghiệp của ông – Leonid Rosenblit đã tiến hành một nghiên cứu tương tự những gì bạn vừa làm với những sinh viên đại học. Đầu tiên, họ yêu cầu mọi người đánh giá sự hiểu biết của bản thân về một số thiết bị khác nhau. Sau đó, yêu cầu họ đưa ra lý giải về các thiết bị mà họ cho rằng mình hiểu.

Phát hiện quan trọng của nghiên cứu này cho thấy rằng có rất nhiều thiết bị mọi người tin rằng mình hiểu nhưng trên thực tế thì không phải vậy. Họ thể hiện sự tự tin vào khả năng lý giải cách thức các thiết bị hoạt động nhưng khi phải thực sự đưa ra những lý giải đó, họ không làm được. Rosenblit và Keil gọi khoảng cách giữa niềm tin về chất lượng kiến thức nhân quả của con người với khả năng thực tế để hình thành một

lý giải là *ảo tưởng về chiều sâu của lý giải.*
Tôi sẽ đưa ra ví dụ về một chỗ tôi thấy có những lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của mình. Khi lần đầu tiên đọc những nghiên cứu về kiến thức nhân quả của con người, tôi đã thử áp dụng đối với bản thân mình. Tôi bắt đầu bằng việc thử lý giải cách thức hoạt động của cần giật nước bồn vệ sinh. Tôi nhớ lại ký ức lúc còn nhỏ, khi mình mở nắp đậy khoang chứa nước và giật nước liên tục để xem cơ chế hoạt động của nó (cho đến khi bố mẹ bảo tôi ngừng lại). Chắc chắn là sau tất cả quãng thời gian chơi đùa cùng bồn vệ sinh, tôi có thể lý giải cách nó hoạt động.
Tôi hiểu rõ một vài cơ chế hoạt động của nó. Tay cầm ở khoang chứa nối với một sợi dây xích kéo cái nút chặn ở đáy khoang lên. Nút chặn được gắn với một bản lề. Khi nút chặn được kéo ra khỏi van, nước trong khoang chảy xuống. Khi tất cả nước đã chảy hết, nút chặn không còn bị nước làm cho nổi nữa sẽ hạ xuống đậy cái van lại, đồng thời, một quả bóng chìm xuống theo mực nước mở một công tắc khiến nước mới bắt đầu chảy vào. Nước tiếp tục chảy đầy khoang cho đến khi quả bóng nổi đủ cao để đóng công tắc lại.
Tới đó thì vẫn ổn.
Nhưng nước chảy đi đâu? Trong toàn bộ thời gian quan sát, tôi chưa bao giờ tháo bồn vệ sinh ra để xem nước chảy đi đâu sau khi thoát ra khỏi khoang. Đó chính là lỗ hổng đầu tiên trong kiến thức của tôi. Bằng cách nào đó, nước chảy ra khỏi khoang và vào bồn vệ sinh. Lỗ hổng thứ hai là tôi không biết tại sao nước thoát ra khỏi bồn khi mực nước trong đó lên đủ cao. Nhưng không phải tất cả mà vẫn còn một lượng nước nhỏ ở lại. Dù vậy, tại sao điều này xảy ra vẫn còn là một bí ẩn với tôi.
Trải nghiệm của tôi về điều này là khá phổ biến. Rõ ràng tôi đã trở thành nạn nhân của ảo tưởng về chiều sâu của lý giải.
Tại sao chuyện này xảy ra?
Khi được hỏi liệu có biết cách thức thứ gì đó hoạt động hay không, bạn không đưa ra một lý giải hoàn chỉnh trước khi trả lời. Thay vào đó, bạn phán đoán dựa trên những con đường tắt. Đầu tiên, bạn cố gắng tưởng tượng ra cơ chế của nó khi hoạt động. Do đó, nếu bạn có thể mường tượng trong đầu một hình ảnh về thiết bị đang hoạt động, sự tự tin về khả năng lý giải sẽ gia tăng. Tất nhiên, nếu có những yếu tố quan trọng của quá trình nằm ngoài quan sát của bạn (như cách nước chảy vào bồn vệ sinh), thì những yếu tố này thường đi kèm với một lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của bạn.
Thứ hai, như đã thảo luận ở phần đầu chương, các lý giải thường đan lồng vào nhau. Khi đang quyết định xem liệu có thể giải thích điều gì đó không, bạn cố gọi ra vài lý giải. Bạn cho rằng nếu có thể gọi ra vài lý giải thì những phần còn lại cũng sẽ được giải đáp. Tuy nhiên, đôi khi bạn đưa ra một lý giải rất chung chung mà không có bất kỳ kiến thức cụ thể nào khác làm cơ sở cho nó. Tôi biết rằng nước rời khỏi khoang chứa và bằng cách nào đó chảy vào bồn vệ sinh nhưng không biết cơ chế dẫn và phân

phối nước từ khoang chứa đến bồn. Lỗ hổng chỉ xuất hiện khi tôi thử tìm lý giải tổng thể về bồn vệ sinh.
Thực tế, rất nhiều sản phẩm được thiết kế theo cách nâng cao ảo tưởng về chiều sâu của lý giải. Tôi đã từng đề cập rằng máy hút bụi Dyson sử dụng nhựa trong cho phép người dùng thấy cách máy hút bụi hoạt động. Có thể việc thấy chiếc máy hút bụi đang hoạt động cũng giống như nhìn vào khoang chứa nước bồn vệ sinh khi nước đang chảy xuống. Hình ảnh khí xoáy mang đến ảo tưởng về sự hiểu biết. Tuy nhiên, các nguyên tắc của buồng khí xoáy công nghiệp khá phức tạp và chỉ nhìn nó hoạt động không đủ để có thể hiểu cách thức nó vận hành.
Khi nghe đến ảo tưởng về chiều sâu của lý giải, có thể bạn nghĩ rằng, niềm tin về tính chính xác của bất kì loại kiến thức phức tạp nào cũng đều là thiếu xót. Tuy nhiên, cũng có rất nhiều dạng kiến thức phức tạp trong đó bạn đánh giá khá chính xác trình độ kiến thức của mình. Ví dụ, nhìn chung bạn đánh giá khá chính xác liệu mình có biết cốt truyện của các bộ phim, cuốn sách và các câu chuyện hay không. Chúng phức tạp, nhưng nếu bạn tin rằng bạn biết cốt truyện thì thường là bạn biết.
Hãy xem trường hợp một số những câu chuyện, bộ phim mà bạn từng biết qua như Romeo và Juliet, *Moby-Dick, Truy tìm Nemo, Đại chiến Thế giới (War of the Worlds), Anh em nhà Karamazov*. Bạn nghĩ rằng có thể mình biết rất rõ vài trong số chúng như *Romeo và Juliet* hay *Truy tìm Nemo*. Một vài chuyện khác có thể bạn chỉ biết lờ mờ hoặc không biết gì cả. Nếu bạn nghĩ rằng mình biết cốt truyện của *Romeo và Juliet* thì chắc hẳn bạn thực sự biết. Bắt đầu với cuộc đọ kiếm giữa hai gia tộc thù địch, rồi cuộc gặp giữa Romeo và Juliet, cảnh trên tháp nổi tiếng và kết thúc với hành động tự sát đầy bi kịch.
Sự khác biệt lớn giữa các cốt truyện và kiến thức nhân quả là các cốt truyện chạy theo chiều tuyến tính trong khi kiến thức nhân quả đan lồng vào nhau. Trong một cốt truyện, sự kiện này dẫn đến sự kiện tiếp theo, do đó, nếu có thể nhớ khởi đầu một câu chuyện, nhìn chung bạn có thể nhớ được những sự kiện kế tiếp cho đến khi hoàn thành việc thuật lại câu chuyện. Ngược lại, kiến thức nhân quả đan lồng vào nhau. Do đó, ngay cả khi có khả năng nhớ một phần của lý giải, cũng không có nghĩa là bạn sẽ biết những phần khác trong kiến thức nhân quả làm cơ sở lý giải ban đầu.
Giải quyết ảo tưởng về chiều sâu của lý giải thông qua lối tư duy cụ thể
Có thể cải thiện phán đoán của bạn về chất lượng kiến thức nhân quả của bản thân bằng lối tư duy cụ thể. Bất kỳ lúc nào, bạn cũng có rất nhiều lựa chọn cho cách bạn suy nghĩ về những sự vật trên thế giới. Bạn có thể suy nghĩ về chiếc máy hút bụi Dyson DC25 của mình. Như thế là bạn đang suy nghĩ về một mẫu máy cụ thể, nghĩa là bạn đang tư duy khá cụ thể. Bạn cũng có thể suy nghĩ về máy hút bụi nói chung, thậm chí có thể suy nghĩ một cách rất trừu tượng và xem xét chiếc máy hút bụi của mình dưới góc độ một thiết bị làm sạch.

Yaacov Trope và Nira Liberman là những nhà nghiên cứu cho rằng bạn có thể thay đổi cấp độ *tri nhận*. Đây là một thuật ngữ mà các nhà tâm lý học sử dụng để mô tả cách một người thu nhận, lĩnh hội và diễn giải thế giới. Nghĩa là bạn có thể thiết lập lối tư duy để suy nghĩ về sự vật theo lối cụ thể hay trừu tượng. Có rất nhiều cách để tác động lên việc rốt cuộc bạn sẽ suy nghĩ bằng tư duy trừu tượng hay cụ thể. Một cách đơn giản để tác động lên mức độ tri nhận của bạn là thay đổi cách bạn nhìn nhận về vị trí của một sự vật trong không gian hay thời gian.

Ví dụ, tôi thường phải đi công tác. Thường thì tôi nhận được một email hay cuộc gọi mời tôi thuyết trình hay tham dự một hội nghị vài tháng trước chuyến đi. Vì còn vài tháng nữa mới đến chuyến đi nên tôi thường suy nghĩ về nó một cách trừu tượng. Tôi tập trung vào những vấn đề như liệu có nhiều người thú vị tham dự hội nghị hoặc liệu điểm đến có gì đáng tham quan hay không. Sau khi đồng ý tham dự chuyến đi đó, tôi đưa nó vào lịch làm việc của mình. Khi ngày đi đến gần hơn, những vấn đề cụ thể hơn bắt đầu nảy sinh. Tôi phải sắp xếp lại lịch họp để dành thời gian cho chuyến đi. Tôi phải sắp xếp mọi việc với gia đình để đảm bảo bọn trẻ vẫn đến trường. Tôi bắt đầu tự hỏi tại sao mình lại tham gia chuyến đi này trong khi lịch làm việc đang kín đặc.

Dù vậy, thật bất ngờ là không có vấn đề nào *cụ thể* liên quan đến chuyến đi. Mỗi ngày trong tuần, tôi đều phải họp hành và thực hiện nghĩa vụ gia đình. Các nghĩa vụ hôm nay không khác với những gì tôi sẽ làm trong vài tháng tới. Những cuộc hẹn vài tháng nữa còn lâu mới tới, nên chúng không dễ dàng xuất hiện trong tâm trí và do đó ít có khả năng ảnh hưởng đến quyết định của tôi về chuyến đi bằng những yếu tố trừu tượng.

Điều tương tự cũng đúng với những vật thể ở gần bạn trong không gian. Khi ở xa cái máy hút bụi thì nhiều khả năng bạn nghĩ về nó chủ yếu với vai trò một thiết bị giúp làm sạch sàn. Còn khi nó ở cạnh thì bạn phải nghĩ về trọng lượng của nó, vị trí của những cái nút và cách làm sạch bụi trong máy. Những quan tâm cụ thể đó, nhìn chung, xác đáng khi bạn ở gần máy hút bụi hơn là khi ở cách xa nó.

Nhưng bạn lại thường đưa ra phán đoán về việc liệu mình có biết cách thức vận hành của các vật thể hay không khi bạn ở xa chúng. Hiện tại, khi đang đọc cuốn sách này, chiếc máy hút bụi của bạn có thể đã được xếp gọn gàng trong tủ, còn bạn đang không ở gần cái tủ. Kết quả là, tình huống ấy khuyến khích một lối tri nhận trừu tượng về máy hút bụi.

Khi bạn suy nghĩ về một vật thể một cách trừu tượng, ảo tưởng về chiều sâu của lý giải đặc biệt mạnh. Bạn có một hình ảnh tâm trí chung về một vật thể nào đó và đưa ra một phán đoán về việc liệu bạn có hiểu cơ chế vận hành của nó không. Tuy nhiên, khi nghĩ về một vật thể thật sự cụ thể, bạn sẽ nhận ra dễ dàng hơn những đặc điểm mà bạn không hiểu ở nó. Điều đó có nghĩa là, nếu phải đưa ra phán đoán về việc liệu

mình có hiểu biết nhân quả về một vật thể hay không, bạn nên thử tưởng tượng rằng vật thể đó đang ở cạnh mình. Bằng cách suy nghĩ một cách cụ thể, bạn sẽ phán đoán về chất lượng kiến thức nhân quả của mình chính xác hơn.

LẤP ĐẦY NHỮNG LỖ HỔNG

Tất nhiên, cách làm trên chỉ giải quyết một phần vấn đề. Kiến thức nhân quả của bạn vẫn còn rất nhiều lỗ hổng. Làm thế nào bạn có thể giảm thiểu những lỗ hổng này? Vì Kiến thức chất lượng cao cần thiết cho Tư duy thông minh, biết rằng mình có những lỗ hổng là một khởi đầu tốt, nhưng những mảnh thông tin còn thiếu đó sẽ cản trở khả năng giải quyết những vấn đề mới của bạn.

Phương pháp chủ yếu bảo đảm có được kiến thức nhân quả chất lượng cao là học tập từ việc giảng dạy. Có một câu nói lâu đời trong giáo dục là: Cách tốt nhất để học thứ gì đó là dạy nó cho người khác. Thực tế, nền tảng của giáo dục y khoa là: Quan sát. Thực hành. Truyền dạy. Nghĩa là, khi một bác sĩ học một phương pháp, đầu tiên cô ấy cần quan sát ai đó thực hiện. Hành động quan sát sẽ mang lại cho cô một hiểu biết tổng quát về cách tiến hành phương pháp. Sau đó, cô ấy thực hành phương pháp này cho đến khi có thể thực hiện được nó. Quá trình đó phơi bày những chỗ mà cô không hiểu trong phương pháp. Cuối cùng, việc giảng dạy cho người khác bảo đảm rằng cô có đủ kiến thức để thực sự hiểu cơ chế và nguyên tắc vận hành của phương pháp đó. Giảng dạy giúp bạn học rất hiệu quả vì khi giảng dạy gì đó cho một người, bạn phải hình thành một lý giải hoàn chỉnh và có thể hiểu được về nó.

Cả hai từ *hoàn chỉnh* và *có thể hiểu được* đều quan trọng ở đây. Hoàn chỉnh dường như là điều khá hiển nhiên. Nếu gặp phải một phần trong lý giải mà bạn không biết chắc phải tiếp tục thế nào thì nghĩa là bạn đã nhận diện được một lỗ hổng. Giả sử bạn phải dạy ai đó về cách thức khoá kéo hoạt động. Bạn biết rằng nó có những chiếc răng kim loại gắn vào và tách ra theo một cơ chế hoạt động. Tuy nhiên, khi được yêu cầu mô tả cách thức cơ chế đó gắn và tách những chiếc răng, bạn nhận ra mình không biết chính xác. Việc phải đưa ra lý giải hoàn chỉnh giúp bạn tìm ra những lỗ hỗng cần được lấp đầy trước khi có thể dạy người khác.

Những lý giải cũng cần phải có thể hiểu được. Thường khi đưa cho ai đó một lý giải, có thể bạn sử dụng những từ ngữ mà ý nghĩa không thực sự rõ ràng, ngay cả với bạn. Trong trường hợp này, bạn đã đưa ra một lý giải trông có vẻ hoàn chỉnh nhưng thực sự không dễ hiểu với bạn cũng như với người bạn đang giảng dạy.

Rất nhiều năm trước, tôi chuyển từ thành phố Champaign ở Illinois, nơi tôi tốt nghiệp Cao học đến thành phố Skokie, Illinois, để chuẩn bị cho công việc đầu tiên ở khoa thuộc trường đại học Northwestern, phía bắc Chicago. Khi tôi chuyển ra khỏi ngôi nhà ở Champaign, ai đó trong khu căn hộ phức hợp nói rằng tôi có thể nhanh chóng nhận lại khoản tiền đặt cọc của mình. Nhiều tuần trôi qua, tôi gọi tới khu nhà để tìm hiểu xem tại sao mình vẫn chưa nhận được tờ ngân phiếu chi trả khoản tiền đặt cọc.

Nhân viên lễ tân sau khi kiểm tra với người quản lý đã giải thích với tôi rằng khoản tiền đặt cọc của tôi sẽ được hoàn trả sau khi căn hộ được "phóng thích." Tá hoả, tôi hỏi căn hộ được phóng thích nghĩa là sao. Cô ấy lại bảo tôi chờ để đi hỏi người quản lý kia.

Rõ ràng là cô lễ tân chuyển câu trả lời mà chính bản thân cô còn không hiểu. Nghe thoáng qua thì lý giải đó có vẻ ổn, nhưng thật không may, đó là một từ không rõ nghĩa chút nào. Cô lễ tân có một lỗ hổng trong kiến thức nhân quả và nó ”làm khó” cho tôi.

Việc sử dụng từ ngữ không hoàn toàn rõ nghĩa là chuyện khá phổ biến. Khi mô tả cách chiếc máy hút bụi Dyson vận hành, bạn có thể nói rằng buồng khí xoáy công nghiệp sử dụng lực ly tâm để tách bụi ra khỏi không khí. Ở một cấp độ nào đó, đây là một phát biểu đúng. Tuy nhiên, nếu bạn không hiểu cấu trúc của buồng khí xoáy hay không hiểu kiến thức vật lý về lực ly tâm thì lý giải này không thực sự dễ hiểu. Trong trường hợp này, những từ ngữ dùng trong lý giải che giấu một lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của bạn.

Nếu có những lỗ hổng này trong kiến thức nhân quả thì bạn sẽ nhận ra chúng khi giảng dạy. Để đảm bảo những lý giải của mình là tốt, bạn sẽ không chỉ nhận ra những lỗ hổng kiến thức mà còn bắt tay vào lấp đầy chúng bằng cách đọc, khám phá và học tập thêm những thông tin còn thiếu. Rốt cuộc, giảng dạy đòi hỏi bạn phải có những lý giải tốt. Theo cách này, giảng dạy cải thiện kiến thức nhân quả của bạn.

TỰ HỌC

Tất nhiên, bạn không nhất thiết phải đứng trước lớp để làm tất cả những việc đó. Bạn có thể rà soát tất cả mọi vấn đề mình gặp phải như thể bạn đang chuẩn bị đi dạy. Khi đọc một tài liệu mới hay nghe nó trong một bài giảng, bạn nên thử dạy nó cho chính bản thân mình.

Hoạt động tự lý giải này sẽ giúp bạn tìm ra các lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của bản thân. Những phần bạn không thể giải thích là lời kêu gọi bạn nên đọc nhiều hơn hoặc đặt thêm những câu hỏi để chắc rằng bạn học và hiểu được những kiến thức nhân quả còn thiếu. Thậm chí, nếu quyết định không lấp đầy một khoảng trống cụ thể nào đó trong kiến thức của mình, bạn vẫn có được nhận thức tốt hơn về chất lượng kiến thức bản thân. Nghĩa là bạn hiểu rõ hơn cái mình biết và không biết. Hiểu giới hạn kiến thức bản thân là điều rất quý giá. Tôi vẫn chưa hoàn toàn nắm rõ cách nước thoát khỏi bồn vệ sinh nhưng ít nhất tôi biết rằng tôi không biết điều đó.

Quá trình tự lý giải này đặc biệt hữu ích khi học ôn thi. Rất nhiều người học bằng cách đọc trước tài liệu sẽ được kiểm tra và xem liệu mình đã hiểu chưa. Ảo tưởng về chiều sâu của lý giải đã chỉ rõ rằng, một cảm giác hiểu biết chung chung không phải là cách tốt để dự đoán xem liệu sau đó bạn có khả năng đưa ra một lý giải tốt hay không. Nếu bài thi bạn đang chuẩn bị yêu cầu lý giải thì cách tốt nhất bảo đảm bạn có thể đưa ra một lý giải là thực sự đưa ra lý giải đó khi đang học.

Có những khác biệt rất lớn giữa mọi người trong cách tự lý giải sự vật khi học. Vài người hầu như luôn lý giải các sự vật khi đang đọc, nghe giảng hay xem một chương trình truyền hình. Những người khác hiếm khi tự lý giải các sự vật trừ khi họ thực sự bị thúc giục phải làm vậy.
Để biết liệu bạn có thường tự lý giải các sự vật khi học hay không, hãy thử làm bài tập khi có cơ hội:
Lấy danh sách những đồ vật từ bài tập chứng minh ảo tưởng về chiều sâu của lý giải (ở trang 174/175) và tìm một đồ vật mà bạn không hiểu. Đây phải là đồ vật mà bạn không nghĩ rằng mình có thể lý giải cách nó hoạt động cho ai đó hiểu. Giờ, hãy gõ "[tên đồ vật] hoạt động thế nào?" vào thanh tìm kiếm của Google hay Bing. Trong số những đường dẫn đầu tiên sẽ cho bạn một website lý giải khá tốt về cách thức các sự vật hoạt động.
Hãy đọc lý giải đó như bạn thường làm khi đang cố hiểu về một sự vật mới.
Khi đọc xong, hãy tự giải thích cho bản thân về cách hoạt động của đồ vật đó mà không nhìn vào lý giải kia.
Bạn làm thế nào?
Nếu có thể giải thích lại một cách hoàn hảo thì bạn có khả năng tự lý giải khi gặp phải những thông tin mới.
Nếu có bất kỳ lỗ hổng nào trong lý giải của bạn hay các sự vật bạn không hiểu, hãy quay lại và đọc hướng dẫn đó một lần nữa. Hãy cố lấp đầy những lỗ hổng dựa trên lý giải mà bạn đọc.
Nếu có thể tìm ra những lỗ hổng bằng cách sử dụng đoạn văn bản bạn vừa đọc được thì chắc hẳn bạn có thể tự lý giải về đồ vật đó tốt hơn so với lần đầu tiên đọc rồi.
Rốt cuộc, có thể bạn vẫn thấy còn những lỗ hổng trong lý giải của mình nhưng bạn không thể cải thiện nó từ những thông tin đang có. Trong trường hợp đó, bạn đã tìm ra hạn chế trong hướng dẫn mà bạn đang tham khảo. Khi điều đó xảy ra, bạn cần tìm một lý giải khác giúp lấp đầy những lỗ hổng còn lại.
Hãy thử tiếp tục quá trình này cho đến khi bạn hài lòng với lý giải của mình về đồ vật.

HÌNH THÀNH THÓI QUEN TỰ LÝ GIẢI THÔNG MINH

Bây giờ, hãy suy nghĩ về quá trình bạn vừa trải qua. Bạn có cảm thấy tự nhiên không? Bạn có cảm thấy mình hiểu những nội dung đã đọc tới mức có thể đưa ra một lý giải tốt sau khi đọc qua một lần hay không? Với hầu hết mọi người, câu trả lời cho câu hỏi đó là không. Cảm giác khi lý giải các sự vật không được tự nhiên cho lắm. Bạn thường phải đọc các nội dung đó nhiều lần trước khi cảm thấy có thể tự lý giải chúng. Chuyện đó hoàn toàn bình thường, song cũng có nghĩa là bạn cần luyện tập để phát triển thói quen tự lý giải.
Bạn không chỉ phát triển kỹ năng đưa ra lời giải cho riêng mình mà còn có thể giúp những người khác có được thói quen này. Cách tốt nhất để làm điều đó là yêu cầu mọi

người chứng minh hay lý giải những kết luận của họ trong các cuộc họp và các tình huống học tập khác. Thông thường, chúng ta không yêu cầu mọi người giải thích chuỗi lý luận khi họ trình bày một thông tin mới. Có lẽ chúng ta cảm thấy việc giải thích tốn quá nhiều thời gian. Chúng ta mặc định rằng người trình bày thông tin biết đầy đủ những lý giải dẫn đến kết luận của họ. Đôi khi, chúng ta ngại thể hiện trước mọi người rằng bản thân chúng ta có thể không hiểu căn nguyên của những kết luận của ai đó. Chúng ta sợ rằng hành động hỏi có thể để lộ ra khiếm khuyết trong kiến thức bản thân.
Ảo tưởng về chiều sâu của lý giải cho rằng con người thường thiếu những phần quan trọng trong kiến thức nhân quả của họ. Trong trường hợp này, lỗ hổng sẽ chỉ lộ diện khi họ được yêu cầu đưa ra những lý giải. Thêm vào đó, khi ai đó cung cấp cho bạn một lý giải, bạn có thể phát hiện ra mình hiểu quan điểm của họ không nhiều như vẫn nghĩ. Theo đó, lĩnh hội lý giải kia có thể giúp phát hiện ra những lỗ hổng kiến thức của chính bạn.
CƠ HỘI HỌC TẬP
Nếu khuyến khích mọi người lý giải những lập luận của họ, bạn phải coi những lỗ hổng kiến thức đó như cơ hội học tập hơn là dấu hiệu của sự yếu kém. Nghĩa là, tất cả chúng ta đều quen với những người đặt câu hỏi chỉ để chơi trò *phát hiện ra rồi* nhằm vạch trần yếu điểm trong lý luận hay những lỗ hổng kiến thức của người khác trong một cuộc họp. Tuy nhiên, hành động đó sẽ không giúp mọi người trở nên thông minh hơn vì nó khiến họ không muốn tự nguyện đưa ra các thông tin nhân quả trong tương lai nữa. Thay vào đó, điều quan trọng là nhìn nhận những lỗ hổng trong các lý giải nhân quả như những cơ hội học tập.
Quá trình yêu cầu người khác lý giải kết luận của họ và khuyến khích họ lấp đầy những lỗ hổng sinh ra từ câu hỏi sẽ thúc đẩy việc học. Bằng cách này, bạn đang góp phần tạo ra Văn hoá thông minh, giúp nâng cao chất lượng cũng như chiều sâu kiến thức nhân quả của những người đồng trang lứa, đồng nghiệp và các đối tác của bạn. Do đó, bằng cách yêu cầu người khác lý giải lập luận của mình, bạn khiến bản thân cũng như những người xung quanh thông minh hơn.
Kiến thức chìa khoá
Kiến thức nhân quả, kiến thức mà bạn sử dụng để trả lời câu hỏi "Tại sao?", là cần thiết cho việc giải quyết những vấn đề mới. Nó cho phép bạn đi xa hơn những giải pháp mà bạn đã gặp trước đây bằng cách trang bị những thông tin cần thiết để phân tích vấn đề và đưa ra những phương pháp mới để xử lý vấn đề đó. Lý giải nhân quả là khả năng độc nhất của con người cho phép chúng ta tạo ra những công cụ phức tạp hơn thông qua việc hiểu mục tiêu hành động của mọi người và cách các công cụ giúp họ đạt được những mục tiêu đó.
Một phương diện quan trọng của kiến thức nhân quả là nó *đan lồng vào nhau:* mỗi lý

giải đều kết nối với một cái khác cung cấp nhiều kiến thức nhân quả hơn về lý do đúng đắn của nó.

Bạn có thể đánh giá không chính xác về khả năng đưa ra lý giải của bản thân. Trong nhiều tình huống, bạn nghĩ mình hiểu cách thức sự vật nào đó hoạt động nhưng thực tế có những *lỗ hổng* lớn trong kiến thức của bạn. Bạn có thể giảm thiểu ảnh hưởng của ảo tưởng này trong những phán đoán của mình bằng cách cố gắng suy nghĩ về sự vật *một cách cụ thể* hơn là *một cách trừu tượng*.

Những lỗ hổng trong kiến thức nhân quả kéo lùi bạn khỏi Tư duy thông minh vì chúng tượng trưng cho những tình huống mà bạn không có kiến thức nhân quả chất lượng cao để giải quyết những vấn đề mới. Để bảo đảm bạn có kiến thức nhân quả đáng tin cậy thì việc phát triển thói quen tự lý giải các sự vật trong khi bạn học là rất quan trọng. Một lý giải tốt là lý giải *hoàn chỉnh* (tức là không có những lỗ hổng) và cũng *có thể hiểu được*. Cần bảo đảm không có phần kiến thức nhân quả nào của bạn sử dụng những khái niệm mà chính bạn cũng chưa rõ nghĩa.

Hành động tự lý giải cũng giống như tiếp tục tự học. Và bạn phải đi qua toàn bộ quá trình dạy và học ấy. Đừng chỉ bắt đầu bằng lý giải và dừng lại ở giả định rằng bạn biết về nó. Bằng cách tự dạy mình, bạn sẽ nhận ra và lấp đầy những lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của bản thân.

Cuối cùng, bạn cũng nên *đòi hỏi cấp độ lý giải* này từ những người xung quanh. Theo đó, bạn có thể tạo ra Văn hoá thông minh bằng cách thúc đẩy thói quen tư duy tốt từ đồng nghiệp và bạn bè, cũng như từ chính bản thân bạn.

Chương năm. So sánh và ứng dụng kiến thức

Tái sử dụng kinh nghiệm quá khứ đòi hỏi tìm ra những điểm tương đồng giữa quá khứ và hiện tại.
Phép loại suy cho phép bạn sử dụng sự tương đồng giữa các lĩnh vực khác xa nhau.
Gọi ra một phép loại suy tốt có thể khó khăn nhưng có những cách để cải thiện.
Năm 1955, Ray Kroc mở tiệm McDonal đầu tiên ở Des Plaines, bang Illinois. Ông đã đăng kí một thương hiệu mà ban đầu do hai anh em Richard và Maurice McDonald ở California tạo lập ra. Đây là một hệ thống giúp mọi người nhanh chóng mua được thức ăn trên đường đi xa. Thay vì có một bồi bàn, mọi người tự đặt thức ăn theo phong cách tự phục vụ và mua về. Cách thức này đã trở thành phổ biến trong chuỗi cửa hàng đồ ăn nhanh trên khắp toàn cầu. Cuối năm 1963, Kroc đã bán được hơn một tỷ ổ bánh mì kẹp trong chuỗi cửa hàng đang phát triển nhanh chóng của mình.
Có rất nhiều lý do dẫn đến thành công của chuỗi cửa hang McDonald, nhưng một trong những lý do nằm ở cách con người sử dụng kiến thức của họ. Cuối những năm 1950, hệ thống đường cao tốc ở Bắc Mỹ mở rộng cho phép mọi người đi những chuyến xe đường dài. Thật khó để tìm chỗ ăn trong mỗi chuyến đi như thế này. Chưa có điện thoại thông minh với các ứng dụng có thể giới thiệu những quán ăn, nhà hàng ở các thành phố. Chất lượng của những quán ăn tối dọc đường thì thất thường và phụ thuộc chủ sở hữu chúng là ai.
Chuỗi McDonald đã thay đổi phương trình đó. Tất cả các cửa hàng McDonald đều giống hệt nhau từ hình dạng cho đến bảng thực đơn. Điều đó nghĩa là, dù bạn ở đâu đi nữa thì khi bước vào một cửa hàng McDonald, bạn ngay lập tức biết mình mong chờ điều gì. Sau khi đã một lần vào McDonald, bạn biết những món nào có trong thực đơn và cách gọi đồ ăn ở mọi nhà hàng McDonald.
Dù có nhận ra hay không, Kroc cũng đã tìm ra một chạm đến khả năng sử dụng kiến thức của con người. Trước thời chuỗi cửa hàng McDonald, người ta chỉ có thể sử dụng những kiến thức rất tổng quát để tìm chỗ ăn dọc đường và dựa vào những manh mối chung chung để phán đoán liệu có thể có một bữa ăn ngon hay không. Những dấu hiệu đó chỉ đáng tin cậy phần nào. Chúng ta đều biết, có những quán hàng nhìn như thể sắp sập lại có đồ ăn ngon, còn rất nhiều nhà hàng đẹp đẽ lại phục vụ những món ăn dở và chậm chạp đến đáng thất vọng. Sau khi chuỗi McDonald, người ta có thể đi thẳng vào một cửa hàng mới chưa từng đặt chân đến trước đó và làm lại những gì họ đã làm với cùng kết quả nhận được như mong đợi.
Thực chất, chuỗi McDonald quá thành công đến nỗi nó tạo ra một cuộc chiến cạnh tranh với các cửa hàng thức ăn nhanh. Thú vị ở chỗ, rất nhiều cửa hàng khác nhau

đang cố gắng giành khách hàng của bạn lại cùng áp dụng một mô hình dịch vụ chung. Dù bạn đang mua bánh mì kẹp, bánh mì thịt chiên giòn Mexico, gà, trứng cuộn hay bánh mì sandwich, mô hình cơ bản để mua đồ ăn không thay đổi. Bạn đi vào một cửa hàng và đứng trước một dãy những máy tính tiền. Thực đơn được in trên biển hiệu phía trên quầy thu tiền. Khi đi đến đầu hàng, bạn đặt món, trả tiền và nhận thức ăn cùng thức uống và đồ tráng miệng đựng trên khay. Nếu ăn tại cửa hàng, bạn tìm một cái bàn và ăn xong thì mang khay đến thùng rác. Cấu trúc trải nghiệm này cho phép bạn tái sử dụng kiến thức thu nhặt được từ một cửa hàng thức ăn nhanh khi vào một cửa hàng bạn chưa từng đến trước đây.

Mặc dù giai thoại này có vẻ tầm thường, nhưng nó thực sự nói lên rất nhiều về sức mạnh của quá trình tư duy, trong đó, bạn có khả năng Ứng dụng kiến thức của mình. Khả năng tái sử dụng kiến thức cũ trong những tình huống mới bắt nguồn từ khả năng tìm ra điểm tương đồng giữa những trải nghiệm mới và những trải nghiệm đã có trong quá khứ.

Ứng dụng kiến thức

Tiếp theo việc phát triển Thói quen thông minh và thu nhận Kiến thức chất lượng cao, phần ba của công thức Tư duy thông minh là Ứng dụng kiến thức mà bạn có.

Kiến thức của bạn được hình thành từ hai dạng thông tin riêng biệt: *vật thể* và *tương quan*. Hãy suy nghĩ về một cửa hàng McDonald điển hình. Có rất nhiều vật thể ở đó, bánh kẹp và khoai tây chiên, máy thu tiền, thực đơn, nhân viên, thịt nướng, khay đựng và bàn ghế. Nói chung, các vật thể trong một tình huống là những thứ bạn có thể dán nhãn bằng những danh từ khi nói về chúng.

Tuy nhiên, nếu chỉ biết tên những *vật thể* ở một cửa hàng McDonald thì trải nghiệm của bạn ở cửa hàng này sẽ thiếu đi điều gì đó căn bản. Bạn sẽ không biết phải làm gì hay đi đâu. Bạn sẽ gặp vấn đề khi suy nghĩ về lý do tại sao mình phải trải qua việc thực hiện từng bước một để đặt món, trả tiền, ăn và dọn dẹp.

Tương quan cung cấp thông tin về mối quan hệ giữa tất cả những vật thể trong một cảnh huống. Tương quan được mô tả điển hình bằng những nhóm từ dài, trong đó một từ (thường là động từ) sẽ nói lên mối quan hệ giữa hai hay nhiều vật thể.

Chúng ta đã từng học rất nhiều loại quan hệ khác nhau. Một số là những quan hệ không gian cho chúng ta biết vị trí của vật thể. Quan sát thấy thực đơn thường đặt trên quầy thu tiền là một ví dụ về quan hệ không gian. Kiến thức của bạn cũng bao gồm các tương quan mô tả hành động như thực khách đặt một món ăn *bằng cách nói chuyện* với nhân viên thu ngân. Những kiến thức khác tập trung vào mối quan hệ về thời gian. Bạn đặt món *trước khi* nhận thức ăn. Một dạng kiến thức thiết yếu khác liên quan đến quan hệ nhân quả cái là trọng tâm của Chương 4: bạn nhìn vào thực đơn vì nó nói cho bạn biết nhà hàng phục vụ món ăn nào.

Kiến thức của bạn về vật thể và tương quan cho phép bạn xác định xem các tình

huống mới giống như thế nào với tình huống bạn đã từng gặp trong quá khứ. Khi đến một cửa hàng McDonald ở một thành phố mới, bạn nhận ra rất nhiều vật thể, bao gồm cả Mái vòm vàng trên biển hiệu, đồng phục nhân viên và những chiếc bánh kẹp được phục vụ. Bạn chắc hẳn cũng nhận ra quan hệ không gian giữa các vật thể. Máy tính tiền nằm ngoài khu vực chỗ ngồi. Bảng thực đơn nằm phía trên quầy thu tiền.

Sự tương đồng giữa các trải nghiệm mới và kiến thức trước đó cho phép bạn nhận ra bạn đang ở đâu và phải làm gì. Bạn có thể vận dụng kiến thức của bạn về hành động, thứ tự của hành động và quan hệ nhân quả để đặt món ăn. Chuỗi McDonald được thiết kế đặc biệt để tất cả những yếu tố phát huy tác dụng trong một cửa hàng sẽ cũng phát huy tác dụng trong những cửa hàng khác.

Dù vậy, để có thể Ứng dụng kiến thức của bạn, một tình huống mới không nhất thiết giống hệt tình huống trước đó. Vô số những chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh khác thay đổi rất nhiều vật thể (như đồng phục, logo, thậm chí thức ăn), nhưng chúng giữ lại đủ số vật thể khiến cho trải nghiệm mang lại cảm giác quen thuộc. Những quầy thu tiền, thực đơn và những dãy bàn đặc biệt giống nhau ở tất cả các cửa hàng. Bên cạnh đó, rất nhiều các quan hệ vẫn y như cũ: bố cục, trật tự thực hiện các hành động và cả những lý do nhân quả để thực hiện những hành động đó. Vì vậy, bất luận sự khác biệt giữa các chuỗi, có rất nhiều điểm tương đồng hỗ trợ khả năng tái sử dụng kiến thức có được từ một tình huống cho những tình huống tiếp theo.

Tìm các điểm tương đồng

Quá trình tìm điểm tương đồng hoạt động thế nào? Để cảm nhận tốt hơn về khả năng so sánh của bản thân, hãy thử một bài tập đơn giản mà tôi sử dụng lần đầu tiên trong một thí nghiệm thực hiện cùng cố vấn cao học của mình, Dedre Gentner, một nhà tâm lý học hiện đang làm việc tại đại học Northwestern.

Hãy lấy một tờ giấy và gấp đôi nó lại. Nếu bạn không thể viết hiện mình đang ở đâu, vậy thì hãy thử làm điều này trong đầu bạn.

Ở nửa trên tờ giấy, dành một phút liệt kê ra những điều mà cặp vật thể dưới đây có chung:

Khách sạn   Nhà nghỉ

Tiếp tục thử thêm một cặp nữa. Ở nửa dưới tờ giấy, dành một phút liệt kê những điều mà cặp sau có chung:

Tạp chí   Nhà bếp

Giờ hãy thử cái gì đó khác biệt một chút. Lật mặt còn lại của tờ giấy lại và dùng nửa trên để liệt kê những *điểm khác biệt* giữa cặp sau đây:

Xe ô tô   Xe gắn máy

Cuối cùng, ở nửa dưới tờ giấy, thử một lần nữa liệt kê những điểm khác biệt giữa cặp sau:

Cà tím   Hươu cao cổ

Hãy bắt đầu bằng việc suy nghĩ về cách bạn liệt kê điểm chung giữa các cặp vật thể. Cặp vật thể đầu tiên – khách sạn và nhà nghỉ – giống nhau nhiều hơn so với cặp thứ hai – tạp chí và nhà bếp. Bạn chắc hẳn có thể liệt kê nhiều điểm chung cho cặp khách sạn – nhà nghỉ hơn cặp tạp chí – nhà bếp. Chuyện đó không có gì lạ. Điều khiến cho một cặp giống nhau là vì chúng có những điểm chung. Để có thể tìm ra bất kỳ điểm chung nào giữa tạp chí và nhà bếp, chắc hẳn bạn phải suy nghĩ khá trừu tượng (như chúng đều là những sự vật, hay chúng đều là những sự vật có thể gặp trong một ngôi nhà).

Khả năng tìm ra những điểm chung của một cặp diễn ra đúng như bạn mong đợi. Các vật thể tương đồng có rất nhiều điểm chung, còn những vật thể không tương đồng có ít điểm chung hơn. Bạn có thể mong đợi sự khác nhau sẽ diễn ra theo cách ngược lại. Nghĩa là, những cặp không tương đồng thì có nhiều điểm khác nhau hơn những cặp tương đồng.

Hãy nghiên cứu kỹ hơn những gì bạn đã làm khi liệt kê các điểm tương đồng.

Xe ô tô và xe máy tương đồng; cà tím và hươu cao cổ ít tương đồng. Tuy nhiên, mô hình về những khác biệt mà bạn có thể tìm thấy bất ngờ hơn nhiều. Những cặp vật thể tương đồng như xe ô tô – xe gắn máy thực sự có rất nhiều khác biệt. Thực tế, chắc hẳn bạn nhận ra rằng, để liệt kê những khác biệt cho cặp này khá là dễ dàng.

Hãy xem xét kỹ hơn về sự khác biệt mà bạn tìm thấy trong các cặp tương đồng và dị biệt. Với những cặp tương đồng, rất nhiều điểm khác nhau mà bạn liệt kê liên quan chủ yếu đến những khía cạnh tương phản trong cùng một tiêu chí. Ví dụ, xe ô tô có bốn bánh còn xe máy có hai bánh. Xe ô tô thường chở nhiều người hơn xe máy. Xe ô tô cũng có động cơ lớn hơn xe máy. Mỗi điểm khác biệt này liên quan đến việc *tìm ra một điểm chung của cặp, sau đó nhận diện khác biệt liên quan đến điểm chung này.* Nghĩa là xe ô tô và xe máy đều có bánh nhưng chúng khác nhau về số lượng bánh. Xe ô tô và xe máy đều chở được hành khách nhưng chúng khác nhau về số lượng chuyên chở. Vì những khác biệt này phụ thuộc vào cách mà kiến thức về những khái niệm tương ứng thế nào (điều này các lý thuyết tâm lý gọi là định tuyến), chúng được gọi là khác biệt có thể định tuyến.

Khi tìm kiếm điểm khác biệt giữa các cặp dị biệt như cà tím – hươu cao cổ, trải nghiệm không giống với những gì xảy ra khi nghĩ về khác biệt của một cặp tương đồng. Cảm nhận đầu tiên của bạn là cặp này rất khác biệt nhưng những khác biệt thực sự dường như không dễ tìm ra. Cuối cùng, bạn có xu hướng liệt kê những đặc tính của một vật thể mà vật thể kia không có đặc tính đối ứng. Ví dụ, bạn có thể nói rằng bạn ăn cà tím và không ăn hươu cao cổ. Hay, hươu cao cổ có cổ dài và cà tím thì không. Vì những khác biệt này phản ánh rằng không có một sự định tuyến nào trong kiến thức của bạn về hai khái niệm, nên chúng được gọi là *khác biệt không thể định tuyến.*

Mô hình về điểm chung và điểm khác biệt mà bạn có thể liệt kê cho những cặp tương

đồng và dị biệt tiết lộ vài điều rất thú vị về cách thức hoạt động so sánh vận hành. Hệ thống nhận thức của chúng ta muốn chúng ta tập trung vào những thông tin nhiều khả năng hữu ích cho việc suy nghĩ. Việc biết những khác biệt giữa các sự vật tương đồng thường là hữu ích. Bạn phân biệt giữa xe ô tô và xe máy dựa trên số lượng bánh xe. Bạn quyết định liệu xe ô tô hay xe máy là một phương tiện di chuyển thích hợp dựa trên những yếu tố như: số lượng hành khách chúng chuyên chở, tính an toàn tương đối cũng như số lượng xăng tiêu thụ trên quãng đường. Do đó, những khác biệt có thể định tuyến giữa các sự vật thường quan trọng.

Nếu tập trung vào loại khác biệt không thể định tuyến thì bạn sẽ bị chôn vùi trong những khác biệt và hầu hết chúng sẽ không hữu ích cho hoạt động tư duy về những tình huống mà các vật thể dị biệt xuất hiện. Nếu bạn thấy một khu thương mại và một đèn giao thông đi cùng nhau thì có thể bạn cần nghĩ về mối quan hệ giữa đèn giao thông và khu thương mại hơn là đến những điểm khác biệt về mặt khái niệm giữa các sự vật này. Ở một khu thương mại, bạn có thể nghĩ về lưu lượng giao thông mà không phải bận tâm đến việc khu thương mại và đèn giao thông khác nhau ra sao. Quá trình so sánh chuẩn bị cho sự tiếp cận những điểm chung và điểm khác biệt của một cặp chỉ khi những điểm chung và khác biệt này có thể sẽ hữu ích.

ARCHIMEDES: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP VỀ TÌNH HUỐNG TƯƠNG ĐỒNG

Archimedes là một nhà tư tưởng, một nhà thiết kế, kỹ sư và vật lý học người vùng Syracuse của Hy Lạp sống cách đây 2.200 năm. Ông được nhà vua yêu cầu giải quyết một vấn đề khó. Nhà vua đặt làm một vương miện hoàn toàn bằng vàng nguyên chất. Khi nhận vương miện, nhà vua nghi ngờ rằng liệu nó có thực sự được làm bằng vàng không hay từ những kim loại khác. Ngài yêu cầu Archimedes xác định điều này.

Ở một mức độ nào đó, đây là vấn đề đơn giản. Vàng có một tỷ trọng xác định, do đó tất cả những gì Archimedes cần làm là cân vương miện và xác định thể tích của nó. Nếu tỷ trọng của vương miện bằng tỷ trọng của số vàng thì vương miện được làm từ vàng.

Cái khó là vương miện được thiết kế rất trang hoàng và có hình dáng đặc biệt. Archimedes không được phép nấu chảy nó thành một hình thù thông thường hơn để tính thể tích được. Archimedes gặp bế tắc.

Cả khi đi tắm ông cũng suy nghĩ về vấn đề này. Khi ông bước vào bồn tắm, mực nước dâng lên khiến nước tràn ra ngoài. Archimedes nhận ra rằng, ông ngồi càng sâu trong bồn thì càng nhiều nước tràn ra. Giai thoại kể rằng, vì quá kích động với quan sát này, ông đã nhảy ra khỏi bồn tắm và trần truồng chạy ra đường la lớn “Eureka!”

Tại sao Archimedes lại quá kích động với quan sát này? Ông đã có một sự so sánh giữa tình huống này với vấn đề đang cố giải quyết. Khi Archimedes hạ thân mình xuống nước, thể tích cơ thể ông đẩy một lượng nước tương đương ra ngoài. Thông thường, khó có thể thấy sự thay đổi trong mực nước ở một bồn tắm lớn nhưng vì bồn

tắm đã đầy nên nước tràn ra ngoài. So sánh tình huống đó với vấn đề đang cố giải quyết, Archimedes nhận ra rằng cơ thể của ông đúng là một *khác biệt có thể định tuyến s*o với vương miện. Nếu thả vương miện vào nước, ông có thể đo được thể tích của nó bằng cách xác định thể tích nước bị đẩy ra ngoài. Và một khi biết được khối lượng và thể tích của vương miện, ông có thể tính được tỷ trọng của nó. Nguyên lý Archimedes khám phá ra giờ đây được gọi là Định luật về lực đẩy.
Sức mạnh của sự so sánh cho phép chúng ta tìm ra những quan hệ tương đồng giữa hai tình huống. Một khi nhận ra rằng có gì đó tương đồng giữa các tình huống, chúng ta có thể thử xem liệu giải pháp phát huy tác dụng trong tình huống này có phát huy tác dụng cho tình huống kia hay không: Archimedes nhìn thấy sự tương đồng giữa vương miện của nhà vua và cơ thể của mình, cũng tương tự mọi người sử dụng kiến thức của họ về chuỗi cửa hàng McDonald để xác định cách đặt và ăn trong những cửa hàng thức ăn nhanh khác.

SỨC MẠNH CỦA SO SÁNH

So sánh không chỉ là một công cụ giải quyết vấn đề mà còn là một trong những quá trình tư duy cốt lõi. Chúng ta phân loại những sự vật mới dựa trên sự tương đồng giữa chúng với những sự vật chúng ta đã gặp trong quá khứ. Phản ứng của chúng ta trước những người mới gặp thường bị ảnh hưởng bởi mối tương tác với những người tương tự mà chúng ta từng gặp. Các thói quen cũng dựa trên sự tương đồng.
Chúng ta có xu hướng thực hiện một hành động theo thói quen khi tình huống mới tương tự với một trong những thói quen đã áp dụng trước đây.
So sánh cũng giúp bạn đánh giá con người, sản phẩm và hiệu quả công việc. Những chương trình tài năng trên truyền hình và các cuộc thi thể thao như trượt băng nghệ thuật khuyến khích những dạng so sánh như vậy. Người biểu diễn đầu tiên thiết lập một tiêu chuẩn và người tiếp theo sẽ được so sánh theo chuẩn đó. So sánh này nêu bật cả những điểm chung giữa những thí sinh cũng như những khác biệt có thể định tuyến. Những điểm độc đáo của một màn biểu diễn mới (các khác biệt không thể định tuyến) thường có xu hướng ít được quan tâm và chú ý hơn là những điểm tương ứng với các đặc điểm của thí sinh trước.
Tất nhiên, thường chúng ta đưa ra so sánh giữa các nhóm sự vật để phân biệt chúng với nhau. Chúng ta đối chiếu các ca sĩ trong một chương trình tài năng hay những thí sinh trong một cuộc thi trượt băng nghệ thuật để xác định xem ai là người giỏi nhất. Rõ ràng là những khác biệt quan trọng nhất cho việc đối chiếu. Kết quả là, chúng ta có xu hướng dành sự chú ý nhiều nhất tới sự khác biệt giữa các thí sinh, đặc biệt là những khác biệt có thể định tuyến.
Xu hướng tập trung vào những điểm chung và (đặc biệt) những khác biệt có thể định tuyến này cũng đúng khi bạn chú ý và tìm hiểu những tình huống mới. Nghĩa là bạn có thể suy nghĩ về hầu hết những trải nghiệm của mình theo cùng cách bạn đánh giá

những ca sĩ trong một chương trình biểu diễn tài năng hay những vận động viên trượt băng trong một cuộc thi.
Lần đầu gặp một tình huống, bạn nhớ về nó nhiều nhất và nó cung cấp tiêu chuẩn cho các tình huống tương tự mà bạn gặp sau đó. Lần đầu tiên trong đời bạn đến sân bay, bạn có thể cảm thấy hơi lạc lõng vì không biết điều gì sẽ đến. Tất cả những cảm xúc và quan sát của bạn trong lần viếng thăm sân bay đầu tiên này sẽ thiết lập tiêu chuẩn về hình ảnh một sân bay trong đầu bạn.
Lần sau đến sân bay, bạn sẽ nhớ lại những gì mình đã biết về sân bay trong lần đầu tiên. Lúc này, bạn so sánh các đặc điểm của sân bay mới với cái trước đó. Quá trình so sánh sân bay mới với các kiến thức ghi nhớ trong đầu về sân bay cũ hướng bạn tập trung vào những điểm chung và điểm khác biệt có thể định tuyến giữa hai sân bay. Bạn chắc hẳn đã thấy những cánh cửa ở sân bay đầu tiên và sẽ nhận ra rằng sân bay thứ hai cũng có. Bạn cũng nhận ra rằng khu vực ghế ngồi ở các cửa của mỗi sân bay được bố trí khác nhau. Tuy nhiên, sân bay thứ hai này có thể có một hệ thống đường ray đơn để di chuyển đến những cửa ở xa mà sân bay đầu tiên không có. Vì đặc tính sau là một khác biệt độc nhất hay không thể định tuyến so với sân bay đầu tiên, nên bạn có thể không nhận ra đặc điểm này nếu không được chỉ cụ thể.
Hiển nhiên là những đặc điểm độc nhất có thể được nhận ra, nhưng bất chấp hoạt động so sánh, chúng được nhận ra không phải vì chính bản thân chúng. Nghĩa là, để mọi người thực sự nhận ra những đặc điểm không thể định tuyến của một tình huống mới, những đặc điểm đó phải thu hút được sự chú ý của họ. Trở lại ví dụ sân bay, cửa bay của hãng United Airlines tại sân bay O’Hare ở Chicago có một hành lang ngầm rất lạ với những đèn nê-ông, gương và âm nhạc ru ngủ. Hành lang ngầm này nổi bật đến nỗi thậm chí nếu chưa từng thấy thứ gì như thế trước đây, bạn cũng sẽ chú ý đến chúng. Tương tự, một vận động viên trượt băng nghệ thuật biểu diễn một động tác mới sẽ gặp phải rủi ro bị ban giám khảo bỏ qua, trừ khi động tác này quá nổi bật khiến ai cũng phải chú ý.
Sự so sánh hướng bạn tập trung vào các điểm chung và điểm khác biệt có thể định tuyến của những sự vật được so sánh. Những khác biệt không thể định tuyến, những đặc điểm độc nhất của các sự vật có xu hướng không được chú ý hay được biết đến, trừ khi chúng được chỉ dẫn cụ thể (hay bản thân chúng vô cùng nổi bật). Xu hướng tập trung này ảnh hưởng đến nhận thức về các sự vật bạn đang so sánh và đến cách bạn Ứng dụng kiến thức vào một tình huống mới.

Thông minh hơn tức thì

So sánh trong việc lựa chọn

Khi cần đưa ra quyết định quan trọng, bạn thường so sánh các lựa chọn với nhau như

một phần của quá trình quyết định. Khi chọn mua một căn hộ hay một căn nhà, có rất nhiều thông tin bạn cần cân nhắc. Lựa chọn liên quan đến quãng đường từ nhà đến chỗ làm và chỗ mua sắm. Lựa chọn liên quan đến hàng xóm láng giềng. Lựa chọn liên quan đến số lượng phòng và kích thước nhà bếp. Bên cạnh đó, vài lựa chọn có thể có những đặc điểm độc nhất vô nhị. Một căn nhà đặc biệt với một khu vực được thiết kế sắc sảo trông như một xưởng phim nghệ thuật. Hay một căn nhà với một ban công nhô ra ở sân sau.

Những so sánh này hướng bạn tập trung vào những khác biệt có thể định tuyến của các lựa chọn hơn là khác biệt không thể định tuyến. Và điều này ảnh hưởng lên những gì bạn có thể nhớ về những lựa chọn cũng như những gì bạn có thể chọn. Những đặc điểm có thể định tuyến của các lựa chọn sẽ được nhớ kỹ và đóng vai trò quan trọng trong việc chọn lựa hơn là những đặc điểm không thể định tuyến. Điều này sẽ vẫn đúng khi những đặc điểm không thể định tuyến của các lựa chọn thực sự khá quan trọng.

Thực tế trên nghe có vẻ hơi vô lý, vì có thể bạn nghĩ rằng mình có khả năng suy nghĩ về những khác biệt không thể định tuyến như trường hợp trong đó lựa chọn này có một đặc điểm mà lựa chọn kia không có. Khi so sánh một ngôi nhà có hồ bơi với một ngôi nhà không có, bạn nghĩ rằng mình có thể đánh đồng với một ngôi nhà có số hồ bơi bằng không. Tuy nhiên, dù có vẻ kỳ lạ nhưng nhiều nghiên cứu chỉ rằng, bạn có xu hướng lựa chọn một thứ có đặc điểm tương ứng hơn là một thứ có đặc điểm không thể định tuyến độc nhất.

Để chắc chắn không bỏ lỡ các đặc điểm quan trọng khi đưa ra một lựa chọn, có ba việc bạn cần làm:

Thử đánh giá mỗi lựa chọn một cách độc lập hơn là so sánh chúng. Hãy suy nghĩ về các lựa chọn một cách tổng thể và hình dung xem sẽ như thế nào nếu chọn nó. Nếu chọn một nơi ở, hãy hình dung bản thân bạn đang sống ở nơi đó. Hãy suy nghĩ về việc đi lại, các không gian sống và những hoạt động thường nhật. Hãy thử đưa ra đánh giá mà không suy nghĩ về những lựa chọn khác. Hãy nhớ rằng, một khi đã dọn vào nhà mới, chỉ có ngôi nhà bạn mua (chứ không phải những ngôi nhà bạn không mua) mới liên quan đến cuộc sống của bạn.

Tiếp cận lựa chọn có hệ thống. Khi lựa chọn này là quan trọng, hãy viết xuống những đặc điểm khác nhau của chúng. Cách vẽ những bảng hay biểu đồ bảo đảm rằng các đặc điểm của lựa chọn mà bạn có thể quên sẽ có cơ hội tham gia vào quyết định của bạn.

Hãy sử dụng cảm xúc của bạn. Sẽ rất thuyết phục khi phân biệt các chọn lựa lý tính dựa trên các lý do và các lựa chọn cảm tính dựa trên cảm xúc. Tuy nhiên, có lý để tin

rằng hệ thống cảm xúc của bạn phản ứng trước các đặc điểm khó diễn tả của lựa chọn. Hãy tin vào cảm xúc của mình trong việc lựa chọn. Nếu bạn cảm thấy một lựa chọn nào đó là sai lầm, chắc hẳn phải có lý do gì đó giải thích cho cảm xúc của bạn. Tương tự, nếu bạn đặc biệt cảm thấy lựa chọn đó là rất tốt, điều đó cần được cân nhắc. Bạn nên tiếp tục cân nhắc những đặc điểm cụ thể của lựa chọn nhưng đừng bỏ qua cảm xúc của bản thân chỉ vì không hoàn toàn chắc chắn về xuất xứ của chúng.

Cái này giống cái kia, chỉ khác nhau

Tương đồng rõ ràng là một thứ đầy quyền lực nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi bạn không có bất kỳ kiến thức rõ ràng nào liên quan đến vấn đề này? Đây là tình huống chúng tôi đã xây dựng cho những sinh viên kỹ sư thiết kế máy trong một thí nghiệm tôi thực hiện cùng những đồng nghiệp Kris Wood và Julie Linsey của mình. Chúng tôi đưa một vấn đề mới cho sinh viên giải quyết: Thiết kế một bộ tạ mang theo trong chuyến du lịch để mọi người có thể tập luyện khi đi trên đường.

Không sinh viên nào từng gặp phải một vấn đề như thế hay ít nhất là sản phẩm tương tự thế.

Tuy nhiên, khi cuộc thử nghiệm kết thúc, rất nhiều sinh viên đã tìm ra cách giải quyết vấn đề. Sinh viên có thể sử dụng kiến thức mình đã có nhưng phải tìm ra một cách để tích hợp những kiến thức có vẻ như không mấy liên quan. Giải pháp chung nhất được rút ra từ kiến thức về đệm hơi. Một đệm hơi phần lớn thời gian được cất đi. Khi cần dùng, nó được bơm căng và cung cấp một chỗ nằm thoải mái để ngủ.

Giải pháp tương tự cũng có thể được sử dụng cho tạ du lịch. Nghĩa là “trọng lượng” chỉ nên được thêm vào vào lúc cần thiết. Trong trường hợp này, nước cung cấp một nguồn trọng lượng tốt. Các nhóm tiêu biểu thiết kế ra một loại tạ nước có những túi không thấm nước có thể bơm phồng ở cuối mỗi đầu. Trọng lượng có thể được bơm thêm vào ở nơi hạ trại hay ở phòng khách sạn và sử dụng để tập luyện cơ thể, sau đó có thể rút cạn, làm khô và cất đi khi di chuyển.

Đệm hơi và tạ nước nhìn chung khá khác biệt nhau. Một cái sử dụng để ngủ còn cái kia sử dụng để luyện tập cơ thể. Một cái được thiết kế nhằm tạo sự thoải mái còn cái kia được thiết kế để tăng sức nặng và sự cân bằng. Tuy nhiên, kiến thức về đệm hơi rõ ràng có ích cho việc thiết kế tạ nước. Những sinh viên trong nghiên cứu này có thể sử dụng kiến thức của mình vì họ có khả năng đáng nể trong việc hình thành và sử dụng phép loại suy để giải quyết vấn đề.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ SỬ DỤNG NHỮNG KINH NGHIỆM QUÁ KHỨ?

Nhà văn George Santayana được mọi người nhớ đến với câu nói: “Người không nhớ quá khứ sẽ phạm sai lầm”. Dù vậy, để sử dụng quá khứ, cần thiết phải xác định *yếu tố quá khứ nào quan trọng cho việc thấu hiểu hiện tại và tương lai*, vì quá khứ không lặp lại chính xác bản thân nó.

Các sử gia Ernest May và Yuen Foong Khong đều khám phá ra cách các chính trị gia rút kinh nghiệm từ quá khứ để đưa ra những quyết định. Họ tập trung nghiên cứu khoảng thời gian từ kết thúc Chiến tranh thế giới thứ II đến Chiến tranh Việt Nam. Hai ví dụ từ nghiên cứu này sẽ giúp minh hoạ sức mạnh của phép loại suy.

Lý thuyết Domino như một phép loại suy

Trong những năm 1950, các chính trị gia Mỹ bắt đầu quan sát sự bành trướng của chủ nghĩa cộng sản bằng cách liên hệ đến những quân cờ domino. Chúng ta đều biết trò chơi xếp những quân cờ domino thành một hàng, đẩy một quân cờ trong hàng và nhìn tất cả các quân cờ còn lại nối tiếp nhau đổ xuống.

Khi nghĩ về những quân cờ domino trong một hàng, chúng ta có kiến thức về cả các sự vật và quan hệ của chúng. Các sự vật là những quân cờ domino. Chúng ta biết rằng chúng có những đặc tính tự tại: cứng, hình khối chữ nhật màu đen được trang trí bằng những đốm đỏ. Chúng ta cũng hiểu quan hệ không gian rằng các quân cờ domino đủ gần để khi một quân cờ đổ xuống sẽ đụng vào một quân cờ khác. Sự sắp xếp về mặt không gian này dẫn đến một kiến thức nhân quả là làm đổ quân cờ domino đầu tiên sẽ khiến nó đổ vào quân cờ tiếp theo và cứ như thế gây ra một chuỗi phản ứng. Trong phép loại suy này, hình ảnh về những quân cờ domino dễ hiểu hơn so với các quốc gia. Khối kiến thức dễ hiểu hơn này gọi là *vùng cơ* sở của so sánh.

Lý thuyết domino này được ứng dụng vào tư duy về những quốc gia Châu Á nằm trong ảnh hưởng của Liên bang Xô Viết. Vì vùng kiến thức này ít được biết đến hơn những quân cờ domino, nó được gọi là *vùng mục tiêu* của phép loại suy. Ý tưởng ở đây là các thế lực chủ nghĩa xã hội nổi lên từ Liên bang Xô Viết sẽ khiến chính phủ các nước trong khu vực sụp đổ nhường chỗ cho các chính quyền chủ nghĩa xã hội. Càng nhiều nước sụp đổ càng nhiều chính phủ khác trong khu vực cũng sẽ rơi vào nguy cơ sụp đổ.

Khả năng sử dụng phép loại suy của chúng ta rất ấn tượng vì chúng ta có thể tập trung vào những tương đồng của hai vùng kiến thức mà không đòi hỏi vật thể so sánh phải giống nhau. Trong trường hợp phép loại suy với những quân cờ domino, không ai nghĩ rằng một quốc gia sẽ có hình chữ nhật hay được phân biệt bởi những chấm màu. Vấn đề chính là chỉ sức ảnh hưởng từ một chính phủ có thể khiến chính phủ nước lân cận sụp đổ, cũng giống như hiệu ứng của các quân cờ domino.

Phép loại suy này có một ảnh hưởng to lớn đến cách triển khai chính sách đối ngoại ở khu vực Đông Nam Á sau Chiến tranh thế giới thứ II. Ví dụ, để leo thang Chiến tranh Triều Tiên, phe cộng sản ở Bắc Triều Tiên đã xung đột với phe đối lập ở Nam Triều Tiên. Nếu xung đột này được nhìn nhận như nội chiến Triều Tiên thì Liên hiệp quốc sẽ phải đứng ngoài nhìn cuộc chiến, vì hiến pháp Liên hiệp quốc không cho phép tổ chức này tham gia vào những xung đột nội bộ của một nước. Tuy nhiên, theo thuyết domino, xung đột này được nhìn nhận như *ảnh hưởng của các thế lực bên ngoài*

Triều Tiên vào quốc gia này. Kết quả là, Liên hiệp quốc cho phép các quốc gia thành viên can thiệp, dẫn đến Chiến tranh Nam – Bắc Triều Tiên.

Phép loại suy không chỉ cấu trúc cách chúng ta suy nghĩ về một tình huống mà còn tác động đến dự đoán của chúng ta về những kết quả tương lai hay về vùng mục tiêu. Những dự đoán này được gọi là suy luận loại suy, vì chúng là những phần mở rộng của kiến thức (tức là những lập luận) được tạo thành trên cơ sở của phép loại suy.

BÀI HỌC CHO PHÉP LOẠI SUY

Những ví dụ trên thể hiện cả sức mạnh và cạm bẫy của việc sử dụng phép loại suy. Một mặt, những phép loại suy cung cấp con đường cho cấu trúc suy nghĩ của bạn về một phạm vi kiến thức mới mà bạn chưa hiểu thấu đáo. Thực tế, thuyết domino quá thuyết phục đến nỗi nó trở thành cách tư duy chủ đạo của mọi người. Phép loại suy là một nguồn đầy sức mạnh cho việc dự đoán, nhưng các dự đoán này cần phải được xác minh theo những cách khác nữa, vì phép loại suy không đảm bảo tính đúng đắn của chúng.

Tuy nhiên, để sử dụng phép loại suy, cần có Kiến thức chất lượng cao về vùng cơ sở. Để có những phép loại suy tốt thì Kiến thức nhân quả là đặc biệt quan trọng. Do vậy, càng biết nhiều về cơ chế và mục tiêu vận hành của các sự vật (tức là Kiến thức nhân quả chất lượng cao) thì bạn càng có khả năng rút ra được những phép loại suy tốt từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác.

Thông minh hơn tức thì

Sử dụng phép loại suy trong truyền đạt thông tin

Phép loại suy cung cấp cách truyền đạt các khái niệm thường khó để giải thích rõ ràng. Phép loại suy phát huy hiệu quả trong trường hợp hạn chế về từ vựng. Chúng ta có rất nhiều từ gọi tên sự vật (như *máy ảnh)* và mô tả sự vật (như *nhỏ gọn* hay *kỹ thuật số*). Đối với kiến thức nhân quả, chúng ta có ít từ vựng hơn. Chúng ta mô tả hành động bằng động từ (như John *chụp ảnh* những đứa trẻ). Nhưng mô tả cách thức vận hành của các sự vật thường khó hơn, trừ khi chúng ta biết nhóm từ vựng phức tạp và chuyên dụng của các chuyên gia. Thậm chí, ngay cả có hiểu biết cơ bản về nền tảng của hoạt động chụp ảnh (bằng cách để phim bắt sáng nhanh) và rửa ảnh (xử lý phim thành âm bản, sau đó chiếu những âm bản đó ra giấy quang cảm)thì chúng ta vẫn khó để mô tả quá trình này và các cơ chế đằng sau nó.

Có một cách ít nặng nề hơn để mô tả sự vận hành và kiến thức nhân quả liên quan đến một lĩnh vực mới là sử dụng phép loại suy.

Khi máy ảnh kỹ thuật số lần đầu tiên ra mắt vào những năm 1990, nhà sản xuất cần

giới thiệu với những khách hàng tiềm năng về sản phẩm. Họ cố giải thích một cách rất chi tiết nhưng mô tả đó có thể vẫn khá rối rắm và đòi hỏi người tiêu dùng phải dành thời gian tìm hiểu.

Thay vào đó, những nhà sản xuất có thể dùng phép loại suy. Một máy ảnh kỹ thuật số có thể được so sánh với máy scan, từ đó giúp cho người tiêu dùng hiểu rằng hình ảnh sẽ được ghi lại dưới dạng điện tử và xử lý bởi máy tính. So sánh này là một phép loại suy vì máy scan và máy ảnh kỹ thuật số, về cơ bản, có cùng cách thức vận hành nhưng có hình dạng và mục đích sử dụng khác nhau. Phép loại suy này cung cấp một cách truyền đạt hiệu quả.

Sử dụng phép loại suy trong các hoạt động giải thích thông tin còn có một lợi ích khác: khi nghe một phép loại suy, người nghe cần suy nghĩ một chút để tìm ra những đặc tính đối ứng giữa vùng cơ sở và vùng mục tiêu, từ đó hiểu điều đang được truyền tải. Như đã thảo luận trong Chương 6, càng nỗ lực kiểm soát khi đối mặt với những thông tin mới thì bạn càng có thể ghi nhớ chúng lâu dài. Do vậy, nỗ lực cố gắng thấu hiểu phép loại suy khiến nó trở nên dễ nhớ. Bên cạnh đó, sự yêu thích của con người dành cho sản phẩm được tăng cường bởi cảm giác về việc tự thân khám phá một điều gì đó mới mẻ. Sử dụng phép loại suy trong hội thoại khiến chủ đề trở nên dễ nhớ và khiến người nghe thích thú hơn.

Trở ngại khi vận dụng phép loại suy

Chắc hẳn tôi không phải người đầu tiên đề xuất rằng phép loại suy quan trọng trong giải quyết vấn đề mới. Trong cuốn sách *How to solve it* (Tạm dịch: *Làm thế nào để giải quyết nó*), nhà toán học George Pólya viết rằng, nếu tìm cách giải một vấn đề khó, bạn nên tìm vấn đề tương tự đã được giải trước đó và tái sử dụng giải pháp này. Về cơ bản, phép loại suy thực sự là một cách giải quyết vấn đề mới đầy hiệu quả.
Tại sao chúng ta không thường xuyên sử dụng phép loại suy? Để bắt đầu trả lời câu hỏi này, hãy thử giải quyết vấn đề sau đây trước:
Bác sĩ Lee gặp phải một vấn đề. Một trong những bệnh nhân của cô bị khối u dạ dày, nhiều khả năng ác tính. Không may thay, khối u nằm ở vị trí không thể phẫu thuật cắt bỏ. Thay vào đó, xạ trị là giải pháp duy nhất. Xạ trị cũng gặp phải vấn đề. Xạ trị đủ mạnh để giết chết khối u cũng sẽ giết chết những mô khoẻ mạnh xung quanh gây ra thương tổn vĩnh viễn, gây nguy hiểm cho tính mạng của bệnh nhân. Làm thế nào bác sĩ Lee chữa bệnh cho bệnh nhân thành công?
Hãy dành ít phút suy nghĩ về vấn đề này.
Nếu là bạn, bạn sẽ làm thế nào?
Nếu bạn đã giải quyết được vấn đề thì thật tuyệt. Nghĩa là bạn có thể được xếp vào

nhóm thiểu số. Vấn đề này được nhà tâm lý học Karl Duncker nghiên cứu và chỉ ra rằng chỉ khoảng 1 trên 10 người có khả năng giải quyết vấn đề này khi lần đầu tiên gặp phải nó.

Nếu bạn nằm trong số 9 người bị bế tắc bởi vấn đề này, để tôi cho bạn một gợi ý. Hãy quay lại Chương 1 đọc lại câu chuyện về Keith Koh và nhà máy của ông.

Giờ hãy thử giải quyết vấn đề lần nữa, nhưng lần này sử dụng câu chuyện đó như một phép loại suy giúp bạn giải quyết vấn đề.

Bạn làm thế nào?

Điều bạn vừa làm là tham gia vào một biến thể của nghiên cứu mà Keith Holyoak thực hiện với các đồng nghiệp Mary Gick và Kyunghee Koh. Trong nhiều thí nghiệm sử dụng phương pháp này, họ quan sát thấy hầu hết mọi người cảm thấy câu chuyện rất hữu ích cho việc giải quyết vấn đề. Khi đặt vấn đề chữa bệnh ung thư cạnh câu chuyện, mọi người thấy ngay mối liên hệ giữa những mô khoẻ mạnh và lớp kính dễ vỡ xung quanh bóng đèn. Ung thư cũng như sợi dây tóc bóng đèn bị hư. Giải pháp cũng tương tự. Cũng như những tia hồng ngoại yếu được chiếu vào điểm đứt của dây tóc bóng đèn, những tia phóng xạ yếu cũng được nhắm vào khối u từ nhiều hướng khác nhau. Không một tia nào đủ mạnh để giết chết mô khoẻ nhưng sự kết hợp những tia phóng xạ tập trung vào khối u là đủ để giết chết khối u đó.

Do vậy, câu chuyện về Keith Koh khá hữu ích trong việc cung cấp giải pháp cho vấn đề của bác sĩ Lee. Nhưng nếu giống với hầu hết mọi người, khi lần đầu tiên gặp vấn đề này, bạn không nghĩ đến Keith Koh. Ví dụ này đã thực sự cho chúng ta thấy tầm quan trọng của việc giải quyết vấn đề bằng phép loại suy.

Song, mặc dù phép loại suy rất hữu ích, chúng ta lại gặp khó khăn trong việc nhớ ra những thông tin cần thiết để đưa ra so sánh tương tự khi cần giải quyết một vấn đề. Điều đó khiến chúng ta rơi vào một nghịch cảnh. Một mặt, biết phép loại suy rất hữu ích để giải quyết vấn đề, mặt khác, chúng ta thường không có khả năng gọi ra những vùng kiến thức cơ sở mà chúng ta biết khi cần.

Ví dụ này nêu được trở ngại chính yếu trong công thức Tư duy thông minh: Đó là việc Ứng dụng kiến thức. Chúng ta đã nói về cách phát triển các Thói quen thông minh và cách để có Kiến thức thông minh. Giờ là thời điểm để tìm cách gọi những kiến thức đó ra từ trí nhớ khi cần.

CẢI THIỆN KHẢ NĂNG TRUY CẬP VÙNG KIẾN THỨC CƠ SỞ

Lý do tại sao các vùng kiến thức cơ sở khó gọi ra từ trí nhớ liên quan đến tầm quan trọng của Thói quen thông minh trong tư duy. Hầu hết cuộc đời bạn diễn ra trong một thế giới mà hành động thích hợp là hành động bạn đã thực hiện trong một tình huống gần như tương tự ở quá khứ. Khi đến cửa hàng McDonald để ăn một bữa, bạn cần xếp hàng, chờ tới lượt, đặt món ăn như đã làm trong quá khứ. Bạn không cần nhớ gì khác ngoài những lần đến cửa hàng McDonald trước đó. Khi lái xe từ chỗ làm về nhà, bạn

không cần suy nghĩ đến thực tế rằng hệ thống vận chuyển và giao thông có những điểm tương đồng với dòng chảy các phân tử electron trong dây điện. Tất cả những gì bạn cần làm là nhớ chỗ rẽ ở các ngã tư để có thể về đến nhà.

Theo đó, nhìn chung bạn sống trong thế giới của sự tương đồng hiển nhiên.

Quả thật, trong rất nhiều tình huống, bắt đầu suy nghĩ về những sự vật chủ yếu đến từ vùng kiến thức khác là một điều không thực tế. Nếu bác sĩ Lee đến chữa bệnh cho tôi, tôi muốn cô ấy nghĩ về những kiến thức y khoa bao quát và tập trung các quyết định chữa trị dựa trên kiến thức ấy. Nhìn chung, tôi không muốn cô bắt đầu suy nghĩ từ những giải pháp sửa bóng đèn của ai đó. Tôi chỉ muốn cô bắt đầu suy nghĩ về những giải pháp xa xôi hơn khi kiến thức y khoa của cô không phát huy tác dụng.

Do đó, chúng ta rất thích gọi ra những sự vật từ trí nhớ khi chúng có chung vật thể và tương quan với tình huống hiện tại. Ví dụ, lần đần tiên bạn đến một cửa hàng thức ăn nhanh mới, bạn sẽ nhanh chóng nhớ ra trong đầu mình những cửa hàng thức ăn nhanh đã từng đến.

Vậy thì làm thế nào bạn có thể cải thiện khả năng sử dụng phép loại suy để giải quyết vấn đề thông qua việc gọi ra vùng kiến thức cơ sở tiềm năng từ trí nhớ?

Để hiểu thêm chút ít về quá trình này, hãy suy nghĩ về ngạn ngữ. Ngạn ngữ là cách súc tích để diễn đạt một sự hiểu biết sâu sắc nào đó. Hãy bắt đầu với một câu ngạn ngữ bạn chưa từng biết đến trước đây: “Tiếng ồn của bánh xe không đo lường trọng lượng của chiếc xe ngựa.” Nghe câu ngạn ngữ này bạn nhớ đến điều gì?

Khi tôi hỏi sinh viên trong lớp câu này, câu trả lời đầu tiên tôi thường nhận được là một ngạn ngữ khác: “Bánh xe cọt kẹt sẽ được tra dầu.” Cả hai câu này đều liên quan đến những chiếc bánh xe. Tuy nhiên, nghĩa của chúng không giống nhau chút nào. Nhưng kiểu phản ứng này không nằm ngoài dự đoán vì tâm trí ngay lập tức liên tưởng tới những vật thể tương tự.

Ý nghĩa thực sự của ngạn ngữ không nằm ở bản thân nghĩa của những vật thể được nói đến trong đó (trong trường hợp này là những chiếc bánh xe và xe ngựa) mà nằm ở những nhóm quan hệ nào đó có thể tồn tại giữa nhiều vật thể khác nhau. Đặc điểm này của ngạn ngữ gọi là *nghĩa liên hệ*. Hãy suy nghĩ về nghĩa liên hệ của câu ngạn ngữ: “Tiếng ồn của bánh xe không đo lường trọng lượng của chiếc xe ngựa.” Câu này nói rằng, bản chất bên trong của một vật không phải lúc nào cũng được phản ánh bằng những đặc điểm hiển hiện nhìn thấy được. Nghĩa này mang tính liên hệ vì nó mô tả mối quan hệ giữa bản chất bên trong và cái thấy được bên ngoài của sự vật.

Nghĩa liên hệ này cũng là mấu chốt cho phép bạn ghi nhớ những ngạn ngữ có cùng ý nghĩa. Một khi diễn đạt ý nghĩa đích thực của ngạn ngữ theo cách trừu tượng hơn này, bạn có thể nhớ ra những câu khác với nghĩa tương tự như: “Không phải cái gì lấp lánh cũng là vàng,” hay “Không thể đánh giá quyển sách qua vỏ bọc bên ngoài.” Những câu này không có chung bất kỳ vật thể nào với câu ngạn ngữ ban đầu nhưng có cùng

ý nghĩa.
Mô tả lại vấn đề để tìm ra những đặc tính liên hệ là cần thiết trong việc cho phép gọi ra những trường hợp tương tự từ kho trí nhớ. Đó là một trong những cách hiệu quả nhất để Ứng dụng kiến thức.
Bạn cần tạo ra Thói quen thông minh để tiếp nhận một tình huống mới và tập trung vào nghĩa liên hệ của nó hơn là vào bản thân các vật thể. Để giúp bạn quen dần với điều đó, hãy thực hành vài bài tập đơn giản với các câu ngạn ngữ.
Bắt đầu bằng cách cho mỗi câu ngạn ngữ sau đây một định nghĩa liên hệ (viết lại theo cách trừu tượng hơn) sau đó suy nghĩ về những tình huống khác mà bạn nhớ được. Ví dụ, bản chất của câu ngạn ngữ "Một người không thể chơi tất cả những nhạc cụ trong một dàn nhạc" có thể được viết lại thành: "Cần nhiều người có các kỹ năng khác nhau để làm một việc quan trọng nào đó."
Một số câu ngạn ngữ:
Biển lặng không thể rèn giũa thuỷ thủ giỏi.
Quét tuyết ở hành lang nhà anh trước khi quét ở nhà tôi.
Bỏ quá nhiều vào một cái túi sẽ khiến nó bị rách.
Tự nhiên như ruồi.
Cây sồi to mọc ra từ quả đầu nhỏ.
Con thiếu học là do cha.
Con cá ngu ngốc sẽ bị bắt hai lần bằng cùng một miếng mồi.
Mật ngọt chết ruồi.
Miếng thịt của một người là thuốc độc của người khác.
Nên hài lòng với bia khi đã hết rượu.
Để tạo ra thói quen suy nghĩ về bản chất của tình huống, bạn có thể thử với nhiều câu ngạn ngữ hơn. Nếu gõ "danh sách ngạn ngữ" vào khung tìm kiếm, bạn sẽ thấy một loạt những website với nhiều ví dụ có thể sử dụng cho mục đích mài giũa kỹ năng đưa ra những mô tả liên hệ của mình.
Sau một thời gian luyện tập với các câu ngạn ngữ, bạn sẽ thu được lợi ích thứ hai. Bạn có thể tìm ra vài câu ngạn ngữ diễn đạt bản chất của những vấn đề đã gặp trong quá khứ. Bạn có thể sử dụng ngạn ngữ để truyền tải bản chất này đến ai đó khác. Có lẽ quan trọng hơn, sử dụng một câu ngạn ngữ để mô tả một vấn đề có thể giúp bạn nhận ra những tình huống mới có cùng bản chất trong tương lai.
Để thấy được vai trò hữu ích của ngạn ngữ trong việc nhận ra bản chất của những sự vật, sự việc liên quan, tôi sẽ kể một câu chuyện nghe được từ một đồng nghiệp tên Susan, một biên tập viên lâu năm của Tạp chí Khoa học. Tạp chí Khoa học tuân thủ chặt chẽ quy trình bình duyệt. Tác giả gửi một bài viết đến một tạp chí và bài viết đó được gửi đến khoảng ba nhà khoa học là những chuyên gia trong ngành. Bài viết được đọc cẩn thận và từng nhà khoa học chuẩn bị một bản đánh giá về nó. Biên tập viên

nhận bản đánh giá và đưa ra quyết định xem liệu bài viết có thể được đăng hay không. Một phần quan trọng của quá trình đánh giá là các nhà khoa học tham gia đọc bài viết sẽ đưa ra những đề xuất có thể giúp hoàn thiện nghiên cứu kia. Thông thường, những người đánh giá thực sự có thể đề xuất các nghiên cứu mới để chuẩn bị cho sự xuất hiện của bài báo kia trên tạp chí.

Susan và tôi đã thảo luận về khó khăn của một biên tập viên. Những thông tin về người đánh giá thường được giấu kín với tác giả bài viết. Vài nhà khoa học nổi tiếng với các đánh giá khắc nghiệt thường ẩn danh dưới vỏ bọc như vậy. Susan thấy rằng, khi nhận được các đánh giá này, các tác giả thường phớt lờ những đề xuất trong các đánh giá "khó chịu", dù đó là những đề xuất hay. Một ngày nọ, cô đọc một bài tạp chí và gặp câu ngạn ngữ: "Mật ngọt chết ruồi." Cô nhận ra rằng, câu này nắm bắt hoàn hảo vấn đề đang gặp phải với những đánh giá mang tính bác bỏ, phủ nhận. Nhanh chóng sau đó, khi nhận một bản đánh giá mới được viết một cách "khó chịu", cô gửi trả người đánh giá và yêu cầu viết lại nó. Cô thêm vào câu ngạn ngữ trên như một cách đơn giản để truyền tải lý do vì sao bản đánh giá cần được làm lại.

Cho tới giờ, ví dụ này chỉ cho thấy rằng ngạn ngữ có thể giúp bạn truyền đạt một nghĩa liên hệ khó nói thẳng. Dù vậy, Susan tiếp tục kể rằng, sau khi bắt đầu sử dụng ngạn ngữ này, cô nhận ra có thể áp dụng trong rất nhiều tình huống khác nữa. Khi phải phê bình việc gì đó mà các con mình đang làm, đầu tiên cô khen điều mà chúng đã làm được và thấy rằng hành động đó khiến chúng sẵn sàng lắng nghe hơn. Cô cũng nhận ra rằng, những cuộc tán gẫu với các đồng nghiệp thường xuyên tập trung vào khía cạnh tiêu cực của nhau. Vì thế, cô bắt đầu nói nhiều hơn về những thành tựu tích cực của các đồng nghiệp và nhận ra điều đó giúp cô cải thiện mối quan hệ ở chỗ làm. Một cách suy nghĩ về những bản đánh giá ở tạp chí đã tạo ra hiệu ứng chuyển đổi lên cách Susan tương tác với những người khác.

Ý tưởng mấu chốt là ngạn ngữ là một cách giúp bạn *phân loại* những tình huống mới dựa trên bản chất liên hệ hơn là dựa trên những sự vật, sự việc cụ thể trong tình huống.

TẠO RA NHỮNG PHÂN MỤC LIÊN HỆ

Việc sử dụng kiến thức đòi hỏi bạn phải thừa nhận rằng những sự vật mới cần phải được xử lý tương tự như cái bạn đã gặp trong quá khứ. Hầu hết những sự vật mà chúng ta phân loại là những vật thể. Bước vào một căn phòng khách sạn sau khi nhận phòng, bạn nhanh chóng nhận ra giường, ghế và bàn. Một khi bạn phân loại vật thể đó chính xác, bạn sẽ biết phải làm gì với nó.

Với chúng ta, các vật thể rất dễ phân loại, một phần vì chúng ta có kho từ vựng cho các phân mục đó. Những cái ghế có thể có đủ hình thù kích thước. Vài cái ghế còn có bánh xe. Vài cái thoải mái. Vài cái to và cồng kềnh. Vài cái có thể gấp lại và mang đi trong một cái túi nhỏ. Việc sử dụng kho từ vựng sẵn có để dán nhãn các phân mục

giúp chúng ta nhận diện những vật tương tự của phân mục đó khi gặp lại chúng trong tương lai.
Tư duy thông minh bao gồm việc sử dụng những phép loại suy trong Ứng dụng kiến thức của bạn. Để nhận ra những phép loại suy tiềm tàng một cách hiệu quả, tốt hơn hết là bạn nên tạo những phân mục ứng dụng tương tự cho các tình huống khác nhau hơn là cho những vật thể khác nhau. Thật không may, ngôn ngữ (hay các ngôn ngữ) mà bạn nói cung cấp rất nhiều từ vựng mô tả các vật thể, trong khi đó lại cung cấp rất ít từ vựng gọi tên những mối quan hệ tương đồng mà các tình huống khác nhau cùng chia sẻ.
Do đó, tự bạn phải tạo ra những "nhãn" này, trong đó có một cách là sử dụng ngạn ngữ. Susan nhận ra những tình huống mới tương tự như tình huống trong đó các đề xuất của người đánh giá bị phớt lờ vì lối viết phản bác tiêu cực, từ đó áp dụng câu ngạn ngữ "Mật ngọt chết ruồi" như một cái "nhãn" của phân mục đó.
Có nhiều cách khác để bạn có thể tạo nhãn cho phân mục của các phép loại suy. Với từng phân mục, điều cốt yếu là tìm ra thứ gì đó cung cấp một định nghĩa hiệu quả về bản chất vấn đề.
Tôi đã chỉ ra rằng, ngôn ngữ có ít từ vựng dành cho những phân mục của các phép loại suy. Tuy nhiên, bạn có thể tạo vài nhãn như vậy, đồng thời nên tạo ra Thói quen thông minh để ngay lập tức sử dụng chúng và hiểu tại sao chúng hữu ích. Hãy quay trở lại tình huống của bác sĩ Lee và bệnh nhân của cô với căn bệnh ung thư không thể mổ: bác sĩ Lee muốn tiêu diệt tế bào mang bệnh mà không hại đến những tế bào khoẻ mạnh xung quanh khối u. Ý tưởng tiêu diệt một mục tiêu mà không hại đến những đối tượng khác gợi nhớ thuật ngữ *tổn thất ngoài ý muốn*. Tổn thất ngoài ý muốn ban đầu là một thuật ngữ quân sự ám chỉ những mục tiêu phi quân sự bị phá huỷ trong những chiến dịch quân sự.
Những bác sĩ chuyên khoa ung thư như bác sĩ Lee cố tránh những tổn thất ngoài ý muốn. Thuật ngữ này mang đến một cái "nhãn" có thể ứng dụng cho rất nhiều những lĩnh vực khác nhau. Bên cạnh quân sự và ung bướu học, một lĩnh vực khác mà bạn cũng muốn tránh tổn thất ngoài ý muốn là diệt cỏ dại. Khi cố diệt những loại cỏ dại không cần thiết ở một bãi cỏ, bạn vẫn cần giữ lại những loại cỏ mong muốn. Hay trong trường hợp sơn trần nhà. Bạn chỉ muốn sơn lên trần chứ không phải những bức tường, sàn hay nội thất. Một khi nhận ra những điểm tương đồng, bạn có thể tìm cách chuyển giao các giải pháp cho vấn đề tổn thất ngoài ý muốn từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác.
Tiêu đề truyện và điểm nút của các câu truyện cười cũng có thể được sử dụng như những "nhãn" liên hệ. Truyện hay truyện cười thường tóm lược một nhóm quan hệ giữa các nhân vật. Việc kể lại câu chuyện mỗi khi bạn muốn suy nghĩ về những quan hệ này sẽ khá là rối rắm, tuy nhiên tiêu đề truyện hay điểm nút của câu chuyện có thể

được sử dụng như một cái "nhãn" cho toàn bộ mọi thứ.
Những câu chuyện ngụ ngôn của Aesop thường được sử dụng theo cách này vì chúng được viết để nắm bắt một chân lý mang tính liên hệ cụ thể nào đó. Dưới đây là phiên bản của một câu chuyện kinh điển.
Một con cáo đói đang tìm cái ăn đi qua một cánh rừng. Nó thấy một chùm nho trong khu vườn của một người nông dân lơ lửng ngay trên đầu. Nó cố nhảy lên nhưng thậm chí chùm nho thấp nhất cũng ngoài tầm với của nó. Cuối cùng, nó nhìn những chùm nho bằng con mắt khinh miệt và nói: "Dù sao nho cũng chưa chín. Ta không muốn ăn mấy quả nho chua."
Từ câu chuyện ngụ ngôn này, thuật ngữ *quả nho chua* được sử dụng để nhắc đến một tình huống trong đó một người không có được cái mình muốn, liền ra lời chê bai nó.
Như đã từng thảo luận, sẽ khá dễ dàng để nhớ mạch truyện trong một bộ phim một khi bạn nhớ được những điểm chính trong cốt truyện. Đó là lý do tại sao những câu chuyện là một kho lưu trữ kiến thức liên hệ tốt. Đặt cho câu chuyện một cái tựa (như "Quả nho chua") là tạo ra một cách thức dễ dàng để nhớ lại câu chuyện sau này.
Những câu chuyện cũng có thể được đưa trực tiếp vào hệ thống bài giảng giống như ở trường Thương mại Harvard. Các lớp học được tổ chức với bài giảng làm việc trực tiếp trên những tình huống (câu chuyện) thực trong kinh doanh trong đó chứa đựng những vấn đề cụ thể cần được giải quyết. Mỗi tình huống bao gồm rất nhiều vấn đề cụ thể. Các sinh viên được yêu cầu làm việc cá nhân hoặc theo nhóm để đưa ra quyết định thực tế về cách giải quyết. Trong lớp học, giáo sư hướng dẫn sinh viên thảo luận để lựa chọn các giải pháp xử lý tình huống và từ đó rút ra bài học.
Có rất nhiều lợi ích từ phương pháp nghiên cứu trường hợp đối với Tư duy thông minh. Thứ nhất, sinh viên bị buộc phải tự giải thích rất nhiều chi tiết của tình huống. Bên cạnh đó, vì có thể phải thảo luận với cả lớp, họ phải chuẩn bị để trình bày lập luận của mình cho những người khác. Kết quả là, họ có thể hiểu biết thấu đáo hơn về cách thức và mục tiêu vận hành của các sự vật trong một tình huống phức tạp.
Cuối cùng, tình huống kinh doanh sẽ trở thành một cái "nhãn" cho một nhóm những mối quan hệ liên quan đến tình huống kinh doanh đó. Một tình huống chính xác được mô tả trong ví dụ mà các sinh viên kinh doanh nghiên cứu có thể sẽ không bao giờ tái xuất hiện. Hoạt động nghiên cứu trường hợp hiệu quả vì sinh viên học được cách nhận ra những yếu tố nhân quả quan trọng khiến cho một giải pháp cụ thể nào đó hiệu quả. Dán nhãn cho một tình huống giúp sinh viên phân loại những vấn đề mới gặp như những ví dụ thêm vào của tình huống lần đầu gặp trong lớp.
Một phương pháp khác để mô tả hệ thống những mối liên hệ có thể tạo ra những "nhãn" liên hệ là sử dụng các điểm nút truyện cười. Truyện cười hiệu quả vì một truyện cười hay được thiết kế ngắn gọn, dễ hiểu và nắm bắt chân lý thâm sâu nào đó về thế giới thông qua góc nhìn hài hước. Hãy đọc truyện cười dưới đây:

Một phụ nữ đưa con đi biển chơi. Chú bé vui vẻ chơi đùa trên cát. Bất ngờ, một đợt sóng lớn tràn vào cuốn đứa bé ra biển. Trong cơn điên cuồng, người phụ nữ nhìn lên trời và nói: "Làm ơn hãy trả con lại cho tôi! Tôi sẽ làm bất cứ điều gì. Làm ơn!" Một lát sau, cơn sóng thứ hai đánh vào bờ đưa đứa bé trở lại an toàn vô sự. Người phụ nữ nhìn đứa bé sau đó nhìn lên trời và nói: "Nó có đội mũ mà!"

Tôi thường dùng cụm từ "Nó có đội mũ mà" để chỉ những tình huống mà ai đó than phiền trong khi lẽ ra họ nên biết ơn. Ở đây, điểm nút câu chuyện đóng vai trò "nhãn" cho toàn bộ câu chuyện. Giống như tiêu đề truyện, ngạn ngữ và những nhãn liên hệ, các điểm nút truyện cười giúp bạn nhận ra các đặc điểm cơ bản của những tình huống mới.

Mục tiêu của nhãn liên hệ là giúp bạn suy nghĩ về vấn đề đang cố giải quyết theo một hướng khác. Nếu chỉ tập trung vào vấn đề trong phạm vi xuất phát ban đầu thì nhìn chung bạn sẽ chỉ gọi ra kiến thức của mình trong lĩnh vực đó.

Để sử dụng những kỹ thuật này đòi hỏi sự thực hành và chuẩn bị. Hiện tại, bạn có thể không biết rất nhiều ngạn ngữ. Bạn chắc hẳn chưa từng nghĩ về những cách khác nhau để dán nhãn cho phân nhóm của các vấn đề gặp phải. Bạn có thể chưa bao giờ suy nghĩ về những câu chuyện cười với tư cách một nhãn liên hệ dùng để phân nhóm các tình huống. Tuy nhiên, bạn có thể tạo ra Thói quen thông minh nếu lưu tâm đến cách bạn lựa chọn để suy nghĩ về những vấn đề khó.

Nỗ lực bạn bỏ ra để tìm ra cách thức suy nghĩ mới về các vấn đề sẽ được tưởng thưởng bằng sự cải thiện khả năng suy nghĩ trong những tình huống tương tự. Sẽ mất thời gian nhưng đây chắc chắn là một cách dẫn đến thành công trong việc cải thiện khả năng Ứng dụng kiến thức.

Kiến thức chìa khoá

Tính chất tương đồng và phép loại suy cần thiết trong việc giúp bạn Ứng dụng kiến thức của mình. Bạn rút ra những kinh nghiệm tương tự với tình huống hiện tại bạn đang gặp để xác định xem mình phải làm gì tiếp theo. Bạn có xu hướng tập trung vào những điểm chung – cũng như những khác biệt liên quan đến các điểm chung ấy – giữa tình huống hiện tại và các tình huống trước đó. Những yếu tố độc nhất (hay không thể định tuyến) nhìn chung không được chú ý lắm trong tư duy của bạn.

Khả năng tìm ra điểm tương đồng giữa hai tình huống, trên thực tế, khá linh hoạt. Bên cạnh việc tìm ra những điểm tương đồng hiển hiện, bạn có kỹ năng làm phép so sánh loại suy tập trung vào sự tương đồng giữa cái bạn biết (vùng cơ sở) và cái bạn không biết (vùng mục tiêu). Phép loại suy nêu bật sự tương đồng trong mối quan hệ và có thể được sử dụng để truyền tải thông tin về các điểm tương đồng, khiến vùng mục tiêu dễ hiểu hơn, trong khi các *vật thể* của hai vùng không nhất thiết tương đồng. Dù vậy, những suy luận bằng phép loại suy này phải được xử lý cẩn thận vì chúng không chắc chắn đúng.

Dù phép loại suy là một cách hiệu quả giúp hiểu những tình huống mới, song bạn thường không thể gọi chúng ra từ trí nhớ khi cần. Thông tin được gọi ra từ trí nhớ thường dựa trên sự tương đồng chung giữa tình huống mới với điều gì đó bạn đã gặp trong quá khứ. Để tập trung vào việc gọi ra những phép loại suy, quan trọng là phải mô tả lại vấn đề để tìm ra bản chất thay vì chú trọng vào những vật thể. Sử dụng các ngạn ngữ, nhãn phân mục liên quan, cốt truyện (hay nói không hoa mỹ là những nghiên cứu trường hợp), và thậm chí các truyện cười khiến bạn thông minh hơn thông qua việc cải thiện khả năng Ứng dụng kiến thức để giải quyết những vấn đề mới.

Chương sáu. Tối ưu hóa hiệu quả bộ nhớ

Nạp thông tin mới vào trí nhớ đòi hỏi quá trình xử lý sâu và chủ động.
Để thay đổi tư duy, hãy thay đổi điều bạn đang nghĩ.
Sử dụng những cách thức mô tả khác nhau giúp thay đổi tư duy.
Không phải là nói quá khi tuyên bố rằng, bức tượng *Người suy tưởng (The Thinker)* của Auguste Rodin là một trong những bức tượng nổi tiếng nhất trên thế giới. Có rất nhiều bản sao đặt trong các viện bảo tàng, trong các không gian công cộng và giữa vô số những chân tượng khác nhau.
Bức tượng này nổi tiếng vì nó thực sự miêu tả được một cuộc đấu tranh (nội tâm) lộ ra trên thể xác. Chính bản thân Rodin ban đầu dự định đặt bức tượng vào một dự án có tên gọi là *Những cánh cổng địa ngục (The Gates of Hell)*. Nó được làm ra để mô tả hình ảnh Dante đang soạn bài thơ *Thần khúc (The Divine Comedy)*. Rodin đã cố gắng tìm ra một cách nắm bắt hình ảnh người suy tưởng với tư cách một đấng sáng tạo. Những nhà phê bình nghệ thuật bình luận về nỗ lực thể chất mà bức điêu khắc thể hiện. Với Rodin, tư duy phức tạp bao gồm sự miệt mài của cả tâm trí lẫn cơ thể.
Tôi luôn thán phục bức điêu khắc này vì nó thực sự là một công trình nghệ thuật tuyệt vời, đồng thời phản ánh một cái nhìn chung về tư duy. Thông thường, mọi người cho rằng, khi ai đó đang giải quyết một vấn đề khó khăn nghĩa là người đó đang làm việc vất vả. Tất nhiên, có những điểm đúng trong suy nghĩ này. Bộ não là một cơ quan rất đói năng lượng, nó chỉ chiếm khoảng 2% trọng lượng cơ thể nhưng sử dụng 20% năng lượng mà cơ thể bạn tiêu thụ mỗi ngày.
Chừng nào não còn tiêu thụ rất nhiều năng lượng, chắc hẳn Tư duy thông minh không cảm thấy giống như là một sự lao động thể chất cực lực như bức tượng của Rodin biểu đạt. Thực tế, khi bạn đang cố giải quyết một vấn đề khó, cảm giác nỗ lực thể chất hết mức nhiều khả năng là dấu hiệu cho thấy bạn đang làm gì đó sai.
Nói chung, tập trung suy nghĩ cao độ có cảm giác khá tốt. Tôi nhớ những bài kiểm tra khó ở đại học mà tôi đã dành ba giờ đồng hồ liên tục để trả lời một chuỗi những câu hỏi bài luận. Tôi chắc chắn đã mệt nhoài sau khi sắp xếp những suy nghĩ của mình và cô đọng lại nội dung học tập của một học kỳ. Dù vậy, trong lúc thi, tôi trải qua những gì mà Giáo sư Tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi gọi là *dòng chảy.* Mỗi suy nghĩ liên tục dẫn đến suy nghĩ tiếp theo và thường làm tôi quên mất thời gian.
Cảm giác khó chịu về thể chất phần nhiều do dòng suy nghĩ không diễn ra suôn sẻ.
Nhiều năm trước tôi tham dự một hội nghị ở Sofia, Bulgaria. Sau một loạt những xui xẻo, tôi kết thúc với việc phải ngủ một đêm ở Zurich, Thụy Sỹ. Khi rời khỏi sân bay Zurich, ngay lập tức tôi cảm thấy bối rối. Tôi không nói tiếng Đức, do đó không đọc

được hay hiểu được nhiều biển báo. Nhưng không phải lạc hoàn toàn. Tôi vẫn biết rất nhiều thứ về sân bay và đoán ra nơi tôi sẽ tìm thấy những chiếc xe buýt chạy đường ngắn cũng như đủ chắc chắn rằng có những chiếc xe buýt đang rời bến. Khi đến khách sạn, tôi ra ngoài và tìm một toà nhà trông như ngân hàng và đổi một ít tiền để tiêu ngày hôm đó. Tôi đi trên đường một lúc để ngắm cảnh và cuối cùng "sống sót" qua trải nghiệm này. (Thẳng thắn mà nói, người Thuỵ Sỹ hầu hết đều nói nhiều thứ tiếng và dường như sẵn lòng thương hại một khách lữ hành lỡ độ đường, do đó không khó để tìm thông tin và hỏi đường khi cần.)

Nhưng tôi chưa bao giờ cảm thấy thoải mái. Trong suốt quãng thời gian ở Zurich, tôi luôn căng thẳng với ý nghĩ mình sẽ không quay trở về sân bay kịp lúc. Tôi phải suy nghĩ về tất cả mọi thứ trong ngày hôm đó. Tôi không muốn nói rằng đã sử dụng khả năng suy nghĩ của mình rất hiệu quả hay đạt năng suất cao – ngày hôm đó, tôi cảm thấy giống như bức tượng người suy tưởng của Rodin hơn trong bất kỳ cuộc thi nào ở đại học.

Hiểu sự khác nhau giữa trải nghiệm của tôi ở nước ngoài và trải nghiệm trong một kì thi mà tôi đã chuẩn bị tốt là điều quan trọng để biết thêm về cách trí nhớ hoạt động.

Hãy bắt đầu bằng một bài tập dễ dàng. Cố nhớ một bữa tiệc sinh nhật mà bạn tham dự khi còn bé.

Bạn làm điều đó như thế nào?

Có thể ngay khi tôi vừa yêu cầu, bạn sẽ chẳng tốn chút sức nào để gọi ra thông tin này từ trí nhớ: quang cảnh, âm thanh và có lẽ thậm chí cả cảm xúc hay mùi vị. Bạn có thể đã gọi lên những hình ảnh về bữa tiệc với những chiếc mũ giấy, bóng bay, bánh sinh nhật và cả trò chơi ghim vào đuôi con lừa.

Những ký ức của bạn liên quan đến hoạt động hồi tưởng có ý thức về một trải nghiệm quá khứ. Những hồi tưởng có ý thức này được gọi là *ký ức rõ ràng*. Có hai quan sát quan trọng bạn có thể rút ra với ký ức rõ ràng. Đầu tiên là việc gọi ra những thông tin từ trí nhớ không mất sức. Nếu đã từng gặp một mẫu thông tin (như yêu cầu suy nghĩ về bữa tiệc sinh nhật lúc nhỏ), thì bạn sẽ tự động nhớ ra những ký ức liên quan đến thông tin đó.

Quan sát thứ hai là thông tin gọi ra từ tâm trí luôn liên quan đến những gì bạn đang suy nghĩ. Nghĩa là khi bắt đầu đọc chương này, có thể bạn đang không suy nghĩ về những bữa tiệc sinh nhật. Nhưng khi tôi nhắc đến những bữa tiệc sinh nhật, ký ức buộc bạn phải suy nghĩ bằng cách đưa ra vài thông tin về những bữa tiệc sinh nhật. Tuy nhiên, bạn có thể gặp vấn đề khi nhớ ra một ký ức cụ thể nào đó về một bữa tiệc sinh nhật. Trong trường hợp này, chỉ những từ *bữa tiệc sinh nhật* là không đủ để gọi ra ký ức kia. Dù vậy, sau đó, bạn chắc hẳn thành công trong việc suy nghĩ về một bữa tiệc sinh nhật cụ thể bằng cách thay đổi hướng tập trung về những gì bạn đang suy nghĩ: bạn có thể đã cố hình dùng ra một cái bánh, những cái mũ nhọn hay trò chơi

ghim vào đuôi con lừa. Lúc đó, một suy nghĩ là đủ để gợi lên một ký ức từ thời thơ ấu của bạn.
Giờ hãy thử bài tập thứ hai. Cố nhớ một bữa tiệc sinh nhật trưởng thành mà bạn đã tham dự gần đây.
Một lần nữa, chắc hẳn bạn đã nhớ ra thứ gì đó một cách dễ dàng. Nhưng thông tin bạn gọi ra từ trí nhớ chắc hẳn khá khác với bữa tiệc thời thơ ấu. Bữa tiệc này có thể có bánh nhưng có lẽ ít mũ giấy hơn, có những thức uống khác, nhiều cuộc chuyện trò hơn và (tôi nghĩ) ít trò chơi ghim vào đuôi con lừa hơn.
Khi thảo luận về ký ức về những sự kiện trong cuộc sống, mọi người thường quan tâm đến tính chính xác của những ký ức đó. Thông tin bạn nhớ ra về một bữa tiệc sinh nhật lúc nhỏ có thể là một ký ức chính xác về trải nghiệm của bạn. Nhưng nó cũng có thể là một sự pha trộn của vài bữa tiệc sinh nhật bạn tham dự khi còn nhỏ. Nó có thể thậm chí có những đặc điểm bạn nhìn thấy trong những bộ phim chiếu ở nhà hay những video các bữa tiệc khi bạn lớn hơn.
Tuy vậy, vì những mục tiêu của Tư duy thông minh, việc trí nhớ của bạn phản ánh một sự kiện cụ thể trong đời bạn chính xác đến mức nào không thực sự quan trọng. Ký ức của bạn không phát triển để hỗ trợ cho sự hồi tưởng chính xác về một đoạn đời của bạn. Thay vào đó, nó phát triển để trao cho bạn những thông tin cần thiết khi bạn cần nó. Nếu là một người săn bắt hái lượm sống cách đây 10.000 năm, bạn ra ngoài với một nhóm người và cố gắng mang về bữa ăn cho cả đàn. Khi đến một dòng suối nào đó, bạn sẽ nhớ lại tất cả những kiến thức về cách thức băng qua nó. Kiến thức đó có thể bao gồm những câu chuyện được những thành viên khác trong nhóm kể lại, trải nghiệm của riêng bạn từ những lần đi săn trước và những gì bạn quan sát thấy người khác làm trước đó. Nguồn thông tin không quan trọng miễn sao bạn có khả năng sử dụng nó để thực hiện chuyến đi săn thành công.

Cách ký ức hoạt động

Nguyên tắc cơ bản quyết định thông tin nào sẽ được gọi ra từ ký ức rất đơn giản: Thông tin được gọi ra từ ký ức khi tình huống hiện tại khớp với tình huống mà thông tin đó được thu thập.
Từ chìa khoá ở đây là *tình huống,* cái mà những nhà tâm lý học còn gọi là *bối cảnh.* Khi bạn học một thông tin mới, nó được liên hệ đến bối cảnh mà bạn học – quang cảnh, âm thanh, mùi vị, cảm giác và thậm chí những suy nghĩ tồn tại vào thời điểm đó. Vì trí nhớ của bạn được thiết lập dựa trên nguyên tắc: kiến thức có thể quan trọng khi tình huống tương tự một lần nữa tái xuất hiện, vì thế trí nhớ muốn cung cấp những thông tin hữu ích cho bạn. Như đã thảo luận ở Chương 5, trí nhớ của bạn được sắp xếp khi bạn đi vào một cửa hàng McDonald nào đó, giúp gợi nhớ lại kiến thức bạn đã có trong những lần đến các cửa hàng McDonald trước, từ đó giúp bạn hiểu mình cần phải làm gì để có được một suất ăn.

Để khám phá sâu hơn ảnh hưởng của nguyên tắc này, hãy đào sâu một chút vào quá khứ của bạn. Như hầu hết mọi người, bạn không sống mãi trong cùng một ngôi nhà hay một căn hộ. Chắc hẳn bạn có vài ký ức về ngôi nhà thời thơ ấu. Cứ gọi nó bằng cái tên "ngôi nhà thời thơ ấu" là có thể đủ để giúp bạn nhớ ra vài ký ức. Khi có thời gian, hãy để tâm trí mình đi dạo đôi chút qua những ký ức của ngôi nhà thời thơ ấu. Việc mường tượng trong tâm trí một hình ảnh về phòng ngủ của mình có giúp bạn nhớ ra nhiều thông tin hơn không? Thậm chí một khi đã bắt đầu mượng tượng, bạn còn nhớ ra nhiều hơn vì tâm trí bạn đã tái tạo thêm chút ít về bối cảnh vào thời điểm còn sống ở ngôi nhà đó, từ đó cho phép bạn nhớ lại những đặc điểm khác của ngôi nhà. Nếu có khả năng hình dung nhiều hơn về bối cảnh thì bạn có thể nhớ tới những thứ mà cả năm trời bạn chưa từng nghĩ đến. Việc ngồi cùng bố mẹ hay anh em, xem cuốn album cũ, hay thăm lại ngôi nhà thời thơ ấu sẽ gợi lại những hình ảnh, âm thanh, thậm chí mùi vị có thể đã từng là một phần trong bối cảnh của một vài ký ức đầu đời và do đó giúp bạn nhớ ra những thứ từ thời xa lắc xa lơ.

Một thí nghiệm tâm lý kinh điển đã cho thấy bối cảnh trong một ký ức có thể phong phú thế nào. Duncan Godden và Alan Baddeley nghiên cứu những ký ức hình thành từ hai dàn cảnh khác nhau. Những người tham gia thí nghiệm trên đều là những thợ lặn bình dưỡng khí đã qua đào tạo. Những ký ức cơ bản họ có được trong nghiên cứu này không thú vị đến vậy. Họ được cho nghe một danh sách từ vựng và sau đó phải nhớ lại. Phải nhớ một danh sách từ vựng cũng giống như nhớ về ngôi nhà thời thơ ấu. Mặc dù những từ vựng tự thân chúng có thể quen thuộc, song điều quan trọng là các từ vựng cụ thể đó xuất hiện trong danh sách cụ thể kia.

Những người tham gia được yêu cầu học một số danh sách từ trong khi ngồi ở bãi cát gần mặt nước và những danh sách khác khi đang lặn dưới nước trong bộ quần áo thợ lặn. Trong mỗi trường hợp, những thợ lặn này được nghe các danh sách qua hệ thống giao tiếp của thợ lặn. Sau một lúc, người tham gia được yêu cầu nhớ lại những danh sách, ở trên bờ hoặc ở dưới nước. Để nhớ lại các từ vựng, họ viết bút chì – loại có thể dùng được cả ở trên bờ và dưới nước – lên một tấm bảng nhựa. Trong nghiên cứu này, bối cảnh khá phong phú. Việc lặn dưới nước sẽ bao gồm tất cả những loại hình ảnh, âm thanh và mùi vị – bối cảnh rất khác biệt so với ngồi gần mặt nước.

Tất cả những yếu tố mang tính bối cảnh ảnh hưởng đến cách con người nhớ những từ vựng trong danh sách. Nếu những người tham gia học một danh sách lúc đang ngồi trên bờ thì họ nhớ danh sách đó tốt hơn khi được kiểm tra ở trên bờ. Cũng vậy, nếu học danh sách lúc đang lặn, họ sẽ nhớ từ trong danh sách tốt hơn khi được kiểm tra lúc đang lặn.

Hầu hết các tình huống bạn trải qua sẽ không quá cực đoan như lặn dưới nước với bình dưỡng khí. Nhưng nếu đang cố nhớ lại điều gì đó thì bạn có thể tự giúp bản thân bằng cách tái tạo nhiều nhất có thể tình huống ban đầu khi bạn học thông tin đó.

Khi bạn mất thứ gì đó, khả năng nhớ lại có thể được tăng cường bằng cách hồi tưởng lại trong đầu những bước hành động của bạn. Tôi từng thường xuyên để chìa khoá xe lung tung trong nhà. Mỗi khi cần tìm, tôi bắt đầu hình dung lại về ngày hôm đó từ lúc tôi về nhà và cuối cùng cũng nhớ ra đã để nó ở đâu. Việc hình dung chuỗi sự kiện trong ngày cho phép tái tạo nhiều hơn về bối cảnh của từng sự kiện, từ đó cho phép tôi nhớ nơi mình đã móc sạch đồ trong túi ra, từ đó nhớ ra chỗ để chìa khoá. (Sau những sự việc như thế, tôi đã hình thành một Thói quen thông minh. Tôi gắn móc lên cửa nhà xe và hình thành thói quen treo chìa khoá lên đó.)
Nguyên tắc cốt yếu này của ký ức cho thấy rõ rằng để sử dụng kiến thức hiệu quả đòi hỏi phải thu nạp những Kiến thức chất lượng cao vào bộ nhớ, sau đó tái hiện lại bối cảnh tương tự như lúc những ký ức đó đã được tạo ra. Để sử dụng ký ức một cách hiệu quả, bạn phải tác động lên cách thu nạp kiến thức vào ký ức, cũng như cách sử dụng chiến lược để gọi ra thông tin từ trí nhớ.

Thu nhận kiến thức

Những thảo luận về Vai trò của 3 trong Chương 3 và ảnh hưởng của hành động tự lý giải trong Chương 4 đều nhắm đến việc cải thiện chất lượng kiến thức của bạn. Hai đề xuất này có một điểm chung là chúng đòi hỏi bạn phải trở thành một người học tập chủ động. Phải chắc chắn rằng bạn tập trung vào những điểm mấu chốt của một sự kiện sau khi nó kết thúc, bao gồm cả việc làm vài bài tập để kiểm soát những gì bạn có thể nhớ và việc nỗ lực kết nối những thông tin quan trọng với kiến thức hiện tồn của bạn. Hành động tự lý giải rõ ràng cũng là một quá trình chủ động. Nó đòi hỏi bạn đưa ra những lý giải để nhận diện lỗ hổng trong kiến thức nhân quả của mình.
Điều cần được nói rõ ở đây là, không có mánh lới ảo thuật nào giúp thu thập Kiến thức chất lượng cao. Tôi đảm bảo rằng, nếu ai phát triển được một kỹ thuật cho phép bạn học mà không cần tốn sức, người đó sẽ được tung hô như một anh hùng và xuất hiện trên trang đầu của mọi tờ tạp chí. Công luận xung quanh hiệu ứng Mozart chính là một ví dụ thú vị về khao khát đạt được điều gì đó mà không tốn chút gì của chúng ta.
Hiệu ứng Mozart nhắc đến phát biểu rằng, nghe nhạc của Mozart có thể tăng hiệu suất của những công việc liên quan đến nhận thức. Sự quan tâm phổ biến dành cho hiệu ứng này xuất phát từ những nghiên cứu ban đầu cho thấy người nghe nhạc Mozart (hay những loại nhạc cổ điển phức tạp khác) thực sự tiến bộ trông thấy khi giải quyết những vấn đề liên quan đến không gian rối rắm như mê cung. Nghe có vẻ như đây là một công cụ gần như hoàn hảo khiến bạn trở nên thông minh hơn. Nghe nhạc Mozart rất thú vị. Không quá mất sức. Giống như quảng cáo loại công cụ tập luyện khiến bạn trông rắn chắc và cân đối chỉ với năm phút một ngày trên các tạp chí, hiệu ứng Mozart thu hút được sự chú ý của rất nhiều người. Các công ty bán loại nhạc được thiết kế để tăng trí thông minh đua nhau ra đời. Thậm chí, cựu thống đốc bang Georgia, Zell

Miller, còn đề xuất bang của ông nên mua những đĩa nhạc cổ điển cho tất cả trẻ em sinh ra trong bang vào năm 1998.
Thật không may, có vẻ như nghe nhạc Mozart (hay bất kỳ loại nhạc nào khác) sẽ nhìn chung sẽ không khiến bạn thông minh hơn hay cho phép bạn làm những bài kiểm tra tư duy tốt hơn. Vài hiệu ứng của việc nghe nhạc dường như xuất phát từ việc bạn có xu hướng thực hiện những bài kiểm tra khả năng tư duy tốt hơn khi có tâm trạng tốt và việc nghe những bản nhạc nhạc có nhịp điệu nhanh về cơ bản sẽ cải thiện tâm trạng của bạn. Và rất lấy làm tiếc là tác động của việc nghe nhạc đối với tư duy dường như rất ít ỏi và ngắn ngủi.

TƯ DUY SÂU

Thu nạp Thông tin chất lượng cao vào bộ nhớ đòi hỏi nhiều công sức. Bạn cần phải suy nghĩ sâu để đưa chúng vào ký ức thành công. Vậy suy nghĩ sâu nghĩa là gì?
Hãy dành ít phút tự mình trả lời câu hỏi đó.
Bạn có dừng lại và suy nghĩ về nó khi tôi yêu cầu không hay bạn cứ đọc tiếp? Nếu đọc tiếp có nghĩa là bạn đang hy vọng tôi sẽ đưa cho bạn câu trả lời. Tất nhiên là bạn đúng. Toàn bộ phần này của chương sẽ chỉ ra những cách giúp bạn nạp nhiều thông tin hơn vào bộ nhớ.
Vấn đề là nếu chỉ đơn thuần đọc những gì được viết ở đây, có thể bạn không thực sự lưu vào tâm trí tất cả những thông tin này. Nhà tâm lý học Bob Bjork nói về vấn đề này khi ông khảo sát cách chúng ta đánh giá về việc giảng dạy của những giảng viên đại học. Giảng viên đại học thường không được đánh giá chính thống bởi các đồng nghiệp như giáo viên trung học. Thỉnh thoảng, chúng ta yêu cầu một nhân viên khoa đến dự giờ các bài giảng của một giảng viên. Việc đó thường được tiến hành khi cần đánh giá ai đó để cân nhắc thăng tiến.
Hầu hết những phản hồi về chất lượng giảng dạy mà các giảng viên đại học nhận được là của sinh viên vào cuối học kỳ. Các sinh viên đánh giá khoá học và giảng viên dựa trên một số tiêu chuẩn, bên cạnh đó đưa ra những nhận định chung. Những đánh giá này được tổng hợp lại và chuyển cho các nhân viên khoa. (Thậm chí có cả những trang web như Đánh giá giảng viên của tôi [www.ratemyprofessors.com], ở đó sinh viên có thể truy cập những đánh giá này để tìm ra nhiều thông tin hơn về giảng viên đứng lớp mà họ đang cân nhắc theo học.)
Những đánh giá này hiệu quả thế nào trong việc xác định xem sinh viên thực sự học được bao nhiêu? Theo những phân tích của Bjork, sinh viên đánh giá cao giảng viên khi bài giảng có yếu tố vui nhộn (do đó họ cảm thấy thích thú) và khi giảng viên kể những câu chuyện rõ ràng và dễ hiểu. Nghĩa là, khi giảng viên vui vẻ và sinh viên dễ dàng hiểu được vấn đề của bài giảng thì sinh viên cảm thấy hài lòng sau khi rời lớp học. Có vẻ rõ ràng là những đặc tính này sẽ cải thiện điểm của giảng viên. Một giảng viên có sự chuẩn bị tốt và truyền đạt kiến thức một cách sáng tỏ sẽ khiến khoá học thu

hút sinh viên hơn.

KHÓ KHĂN ĐÁNG MONG ĐỢI

Dẫu vậy, hoá ra chính với những bài giảng quá rõ ràng, sinh viên trong lớp tiếp thu mà không cần phải thực sự suy nghĩ cực nhọc thì họ không học được nhiều kiến thức bằng việc bị thử thách để tự học nhiều hơn. Những thử thách này tạo ra cái mà Bjork gọi là *khó khăn đáng mong đợi.* Nghĩa là, một số nhiệm vụ khó khăn trong lúc học có thể gây bực dọc nhưng về lâu dài nó khiến cho việc học tốt hơn. Bjork chỉ ra rằng nghịch lý của các đánh giá khoá học đại học là những yếu tố dẫn đến những đánh giá tốt thường không phải là cái giúp sinh viên tối ưu hoá lượng kiến thức học được trên lớp.

Có nhiều bằng chứng cho thấy tầm quan trọng của khó khăn đáng mong đợi trong học tập. Bạn càng tự suy nghĩ nhiều hơn trong một tình huống học tập thì càng nhớ kỹ những thông tin hơn. Trong một nghiên cứu thực nghiệm, sự tiến bộ này được gọi là *hiệu ứng sản sinh* vì bạn sinh ra những thông tin mới cho bản thân chứ không chỉ dừng lại là những thông tin được ai đó trình bày. Khi nghe một bài giảng quá trôi chảy, bạn không phải mất nhiều tâm sức để hiểu những gì đang nghe và do đó bạn học được ít hơn so với khi phải làm việc chăm chỉ trong thời gian học.

HỌC TẬP CHỦ ĐỘNG

Hiệu ứng sản sinh phát huy tác dụng vì những lý do sau. Đầu tiên, tự tạo ra thông tin bảo đảm rằng bạn thực sự hiểu những thông tin bạn đang suy nghĩ. Đó là hệ quả của hoạt động tự lý giải đã được thảo luận trong Chương 4. Giá trị của sự tự lý giải là nó giúp bạn nhận diện những lỗ hổng trong kiến thức về cách vận hành của sự vật. Bằng cách tạo ra một lý giải, bạn đảm bảo rằng kiến thức của mình không có lỗ hổng nào.

Thứ hai, sinh ra những thông tin mới giúp bạn củng cố *mối liên kết xuyên suốt các mẩu thông tin*. Hãy hình dung những mẩu kiến thức độc lập của bản thân giống như một cái tô chứa những hạt đậu phộng rời rạc. Nhặt một hạt bất kì lên cũng không ảnh hưởng đến những hạt khác. Ngay cả nếu bạn cố nhặt nắm đậu phộng bằng cả bàn tay, vài hạt luôn có thể rơi qua kẽ tay bạn. Nhưng nếu bạn thắng đường với đậu phộng và chờ nó cứng lại, bạn sẽ có một miếng đậu phộng giòn tan. Giờ thì nhặt một hạt đậu sẽ khiến cho những hạt khác bám theo nó. Tạo ra thông tin cũng mang lại những mối liên kết giữa các ý tưởng cho phép chúng được gọi ra cùng nhau.

Thứ ba, tạo ra thông tin cho bản thân giúp củng cố mối quan hệ giữa thông tin bạn đang học và trạng thái tâm trí nội tại của trí nhớ. Bạn gặp thông tin mới trong rất nhiều tình huống. Bạn có thể đang đọc, đang tham dự một lớp học hay đang xem một bộ phim tài liệu trên truyền hình. Nếu học một cách bị động thì hầu hết bối cảnh liên quan đến những kiến thức mới sẽ bao gồm cả tình huống học tập của bạn. Nếu đang lắng nghe giảng bài một cách thụ động thì những kiến thức bạn thu nhận được sẽ liên quan chặt chẽ đến những đặc điểm của bối cảnh lúc đó – giọng nói của giảng viên, âm

thanh, mùi và thậm chí nhiệt độ của căn phòng, tất cả trở nên liên kết đến những gì bạn đang học. Tuy nhiên, khi sau này cần thông tin đó, có thể bạn không ở trong cùng bối cảnh như vậy.

Khi học tập một cách chủ động, lặp đi lặp lại những thông tin mấu chốt và tự đưa ra những lý giải, bạn tạo ra một bối cảnh tâm trí phong phú trong đó bạn đang học tập. Bối cảnh nội tâm này bao gồm những suy nghĩ liên quan đến nội dung và mục tiêu học tập của bạn. Khi cần gọi ra thông tin, dù cho bạn đang ở một bối cảnh rất khác thì nhiều đặc điểm của bối cảnh nội tâm có thể vẫn đang tồn lưu. Do đó, xử lý sâu thông tin giúp bạn kết nối chặt chẽ các thông tin với bối cảnh nội tâm của bạn hơn là với những đặc điểm thoáng qua của thế giới bên ngoài.

Vì tất cả những lý do đó, việc xử lý sâu thông tin khi đang học là điều quan trọng. Suy nghĩ sâu sẽ tạo ra sự tái hiện ký ức chi tiết có thể được sử dụng trong những tình huống tương lai. Càng học chi tiết, bạn càng tạo ra nhiều mối liên kết giữa những cấu phần của kiến thức, và sau đó sẽ dễ dàng tìm ra những tình huống với các gợi ý để có thể gọi ra kiến thức từ trí nhớ.

HỌC KHÔNG PHẢI LÀ CHẠY ĐUA TỐC ĐỘ, HỌC LÀ CHẠY ĐƯỜNG TRƯỜNG

Từ những vận động viên chạy marathon nghiêm túc hoàn thành cuộc đua 26.2 dặm trong gần hai giờ đồng hồ đến những người ”chạy cho vui” mất bốn hay năm giờ để hoàn thành đường chạy, tất cả những người chạy đường dài đều có một điểm chung: Mỗi người trong họ đều đã tập luyện rất vất vả để đạt được thành tựu khó khăn này. Việc chuẩn bị kỹ càng cho cuộc đua đường dài đòi hỏi nhiều tháng trời tập luyện và hầu hết những người chạy sẽ tập luyện ít nhất bốn hay năm ngày mỗi tuần. Những người nghiêm túc không bao giờ tập luyện cho một cuộc đua marathon bằng cách chạy một quãng đường thật dài một tuần trước khi bước vào cuộc đua.

Để có được Kiến thức chất lượng cao, chúng ta cũng cần phải dành nhiều thời gian để luyện tập. Nhiều học sinh phổ thông và sinh viên đại học thường nhồi nhét bằng cách đọc tài liệu và trả lời tất cả những câu hỏi ôn tập vào đêm trước khi thi. Kết quả của phương pháp này cũng không khác gì so với cố gắng chuẩn bị cho một cuộc đua đường dài trong một tuần.

Trong rất nhiều những tình huống chuẩn bị cho một kỳ thi, sinh viên thường coi nhẹ khoảng thời gian cần thiết để chuẩn bị đầy đủ. Sẽ khó để gói ghém kiến thức của một học kỳ trong chỉ một đêm. Nhưng dù cho có đủ thời gian chuẩn bị thì việc nhồi nhét tất cả những chuẩn bị đó vào buổi học chót cùng hơn là trải ra một quãng thời gian dài cũng vẫn kém hiệu quả. Khi học kiến thức trong một bối cảnh, bạn kết thúc bằng việc liên hệ tất cả những kiến thức đó với bối cảnh ấy. Những hình ảnh, âm thanh, mùi vị và cảm xúc mà bạn trải nghiệm trong buổi học trở thành một phần của ký ức về kiến thức bạn học được. Nếu không ở trong cùng một bối cảnh như thế, bạn sẽ rất khó để nhớ ra những gì đã học.

Nếu việc học diễn ra trong một quãng thời gian dài hơn, kiến thức của bạn cũng được kết nối với những bối cảnh khác nhau. Khi học trong nhiều ngày hay nhiều tuần, có rất nhiều hình ảnh, âm thanh, mùi vị và cảm xúc xuyên suốt những lần khác nhau, kết nối những thông tin đang học. Thậm chí vẫn có nhiều thứ thay đổi, dù cho không gian học của bạn không đổi khác, như trên bàn của bạn hay một phòng cá nhân của thư viện. Bạn sẽ mặc quần áo khác nhau. Bạn có thể đói lúc này, no lúc khác. Tâm trạng của bạn có thể cũng khác nhau. Kết quả là có rất nhiều những loại bối cảnh khác nhau có thể giúp bạn nhớ ra thông tin một lần nữa trong tương lai.
Học trong nhiều bối cảnh khác nhau cũng có thể giúp củng cố sự liên kết giữa kiến thức và bối cảnh nội tâm của bạn. Tuy nhiên, bất chấp môi trường vật chất mà bạn đang học là gì, bối cảnh nội tâm của bạn – tức là sự tập trung vào cái đang học – có thể sẽ không thay đổi. Do đó, càng duy trì việc học thường xuyên thì việc chỉ một mẩu kiến thức sẽ có thể trở thành nhân tố kích thích để nhớ ra phần kiến thức còn lại. Do đó, coi học tập như một cuộc đua đường dài sẽ giúp cách ly kiến thức của bạn khỏi những yếu tố ngoại lai như môi trường vật chất mà bạn đang học.
Cuối cùng, Kiến thức chất lượng cao không chỉ là một bộ những dữ kiện. Việc bạn cần làm là thiết lập mối liên kết tốt hơn giữa các cấu phần của kiến thức khi học tập ngày qua ngày.

Thay đổi điều bạn đang nghĩ

Hãng máy tính Apple có một chiến dịch quảng cáo bao gồm hình ảnh về những người có tầm ảnh hưởng đi cùng với dòng chữ "Hãy suy nghĩ khác." Sở dĩ quảng cáo này lại phổ biến như vậy là vì nó phù hợp với một suy nghĩ được chấp nhận rộng rãi là để có những ý tưởng tuyệt vời và mang tính cách mạng đòi hỏi cách thức tư duy mới. Cụm từ phổ biến "Suy nghĩ bên ngoài chiếc hộp" cũng nhấn mạnh ý tưởng rằng, tư duy sáng tạo thực sự phải, bằng cách nào đó, vượt ra khỏi lối suy nghĩ mặc định thông thường.
Làm thế nào bạn có thể thực sự suy nghĩ khác? Tôi đã từng nói rằng, suy nghĩ mang lại hiệu quả không đem đến cảm giác mệt mỏi thể chất. Tư duy thông minh không gây căng thẳng. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra khi bạn bế tắc? Khi rơi vào ngõ cụt, bạn cảm thấy rất bực bội. Lúc đó, có lẽ trạng thái "nâng tạ tâm trí" sẽ bắt đầu.
Hoá ra, con đường thoát khỏi bất kỳ ngõ cụt nào là bắt đầu với một con gấu trắng. Để hiểu tôi muốn nói gì, trong 30 giây tiếp theo, dù làm gì đi nữa, bạn cũng đừng nghĩ về gấu trắng. Hãy kháng cự lại suy nghĩ đó.
Làm thế nào bạn làm được điều đó? Nếu bạn cố ngăn bản thân mình khỏi suy nghĩ về những con gấu trắng thì có thể trong cả 30 giây đó bạn chẳng nghĩ được gì khác ngoài những con gấu trắng. *Hành động gọi ra ký ức mang tính vô thức* khiễn bạn không thể ngăn bản thân khỏi việc gọi ra những thông tin từ ký ức của mình. Nó cứ xảy ra.
Cách duy nhất để không nghĩ về những con gấu trắng trong 30 giây là buộc bản thân

mình bắt đầu nghĩ về thứ gì đó khác. Hãy lặp lại lời của một bài hát. Hãy hình dung về một chuyến tàu mà bạn đã đi. Hãy nhìn vào một vật thể trong phòng và lý giải cách nó hoạt động. Một khi đã thực sự suy nghĩ về thứ gì đó khác, bạn sẽ không nghĩ về con gấu trắng nữa.
Cũng giống như việc cố hướng suy nghĩ của mình đến những vật thể khác ngoài con gấu trắng, khi gặp bế tắc trong một vấn đề, bạn cần tìm ra một cách để gọi ra từ trí nhớ những thông tin mới có thể liên quan đến vấn đề cần giải quyết. Cách duy nhất để nạp cái mới vào bộ nhớ là thay đổi nội dung những gì bạn đang suy nghĩ vào lúc đó. Bạn cần thay đổi cái manh mối mà bạn đang sử dụng.
Về cơ bản, Tư duy thông minh không đòi hỏi bạn phải suy nghĩ khác đi mà là suy nghĩ về những sự vật khác.
Để thấy được điều này trong thực tế, hãy quay trở lại nghiên cứu tôi thực hiện với Kris Wood và Julie Linsey đã mô tả ở Chương 5, trong đó những sinh viên ngành kỹ sư phải làm bài tập thiết kế tạ du lịch. Rốt cuộc, những sinh viên trong nghiên cứu này đã có khả năng rút ra một so sánh tương tự giữa tạ và đệm hơi. Làm thế nào họ có thể làm điều đó?
Ban đầu, những sinh viên này đều gặp bế tắc. Họ không thể nghĩ tới một thiết kế nào khả dĩ. Lúc đó, chúng tôi khuyến khích họ suy nghĩ cụ thể hơn về cách thiết kế những cái tạ thông qua việc sử dụng một bảng thuật ngữ mô tả các chức năng mà họ đã được học. Bảng từ này bao gồm những phương pháp mô tả các vật thể ở cuối các thanh kim loại với vai trò những vật chứa chứ không phải chỉ là những hình trụ kim loại.
Mô tả mới này giúp những sinh viên thấy được rằng, một vật mang sức nặng có thể được làm rỗng theo cùng cách làm với đệm hơi. Suy nghĩ đó là phần căn bản của phép loại suy và rốt cuộc dẫn đến giải pháp tạo ra tạ du lịch có thể được làm đầy bằng nước khi cần.
Có hai phần mấu chốt trong ví dụ này. Đầu tiên, để vượt qua ngõ cụt đòi hỏi một cách mô tả khác về vấn đề, từ đó nhớ ra những kiến thức mới có thể giúp giải quyết vấn đề. Thứ hai, những sinh viên này thành công một phần vì họ học được một bảng thuật ngữ chuyên dụng cho phép mô tả chức năng của các bộ phận trong sản phẩm mà họ thiết kế.

Thông minh hơn tức thì

Khi thấy khó khăn trong việc nhớ lại

Tiền đề chính của chương này là gợi nhớ ký ức mà không tốn sức. Nhưng tất cả quy luật đều có ngoại lệ. Trong trường hợp của ký ức, ngoại lệ này được thấy rõ nhất qua lăng kính của trò chơi Truy tìm tri thức, một trò chơi do Chris Haney và Scott Abott người Canada sáng tạo ra. Trò chơi này bao gồm việc trả lời những câu hỏi liên quan

đến kiến thức tổng quát và tri thức văn hoá thông dụng.

Có ba loại phản ứng đối với những câu hỏi trong trò chơi. Thứ nhất, họ chỉ biết câu trả lời cho một câu hỏi - không có suy nghĩ hay do dự nào khác. Thứ hai, họ không biết và suy đoán. Và thứ ba, họ hoàn toàn chắc chắn biết câu trả lời những không thể diễn đạt nó đầy đủ được.

Phản ứng thứ ba và cũng là trải nghiệm đau khổ nhất gọi là hiện tượng bế-tắc- nơi-đầu-lưỡi. Nhưng tại sao điều này lại xảy ra nếu như hoạt động gợi nhớ ký ức mang tính vô thức?

Hãy xem ví dụ sau: Bạn được hỏi câu hỏi: "Ai là người Mỹ đầu tiên giành chiến thắng ở giải Tour de France?"

Một vài cái tên sẽ được nhớ tới, người nổi tiếng nhất là Lance Armstrong, mặc dù bạn có thể cũng biết rằng ông ấy không phải là người Mỹ đầu tiên giành chiến thắng trong cuộc đua này.

Lúc đó, việc dễ dàng gọi ra một cái tên nào đó sẽ gây khó khăn cho việc nhớ ra những cái tên khác mà bạn có thể biết. Trong Chương 2, chúng ta đã nói về ký ức như thể một nhóm những đứa trẻ năm tuổi hy vọng giành được một giải thưởng, mỗi ký ức được gọi ra thành công bởi vì chúng nhảy cao hơn những ký ức khác và vì chúng có khả năng đẩy những ký ức khác xuống. Một cái tên có thể không dễ nhớ ra ngay từ đầu (trong ví dụ này là Greg LeMond mới đích thực là người Mỹ đầu tiên giành chiến thắng tại giải Tour de France), sẽ dễ dàng bị đẩy ngã, tạo điều kiện cho hiệu ứng bế-tắc-nơi-đầu-lưỡi xuất hiện.

Trong những tình huống như thế này, xa rời vấn đề trong chốc lát thường sẽ có ích. Những chuyên gia gọi đây là *thời gian ấp (*trứng). Những nghiên cứu từ rất sớm về chủ đề này đã cho thấy rằng, quãng nghỉ có thể cho phép một quá trình tiềm thức bí ẩn hoạt động và tìm ra giải pháp cho bạn. Ý tưởng chứa đựng trong cách thức giải quyết vấn đề này là: vô thức của bạn thực hiện Tư duy thông minh của riêng nó và bằng cách nào đó mang đến cho bạn câu trả lời đúng khi nó đã giải quyết thành công vấn đề.

Sẽ rất tuyệt nếu bạn có thể thực hiện Tư duy thông minh mà thậm chí không cần bận tâm đến nó, song vô thức của bạn không chăm chỉ đến vậy. Thay vào đó, khi bạn nghỉ ngơi, nhìn chung bạn cũng cho phép trí nhớ của mình quay trở lại trạng thái nghỉ ngơi. Những đứa trẻ năm tuổi được chọn cũng giống như những ký ức quay trở lại với

bạn bè của chúng. Những đứa trẻ bị loại có cơ hội tiếp tục vượt lên. Quãng nghỉ này cho phép bạn quay trở lại vấn đề vào một lúc sau đó và gọi lên những thông tin mới có thể hữu ích cho việc giải quyết vấn đề.

Để quãng nghỉ này hiệu quả, điều quan trọng là bạn phải thực sự tránh tiếp tục giữ cho những ký ức bạn đã gọi lên và chủ động đẩy những ký ức cạnh tranh với chúng xuống. Có rất nhiều cách để thực hiện quãng nghỉ này. Bạn có thể làm gì đó khác trong chốc lát, sử dụng nguồn lực tâm trí của mình cho một nhiệm vụ khác. Hoặc có thể tạm ngừng làm việc, và tập thể dục, đi dạo, hay tắm vòi sen. Những quãng nghỉ mang tính thư giãn này có thể giúp Tư duy thông minh theo hai cách. Đầu tiên, vì trạng thái bế- tắc- nơi- đầu- lưỡi rất căng thẳng, hoạt động thư giãn trợ giúp ký ức. Thứ hai, rời khỏi môi trường làm việc thường là một cách giữ cho bản thân khỏi suy nghĩ về vấn đề chưa được giải quyết (con gấu trắng) tốt hơn so với tiếp tục ngồi lại.

Ngôn ngữ cho Tư duy thông minh

Để thay đổi cái bạn đang suy nghĩ, bạn cần thay đổi cách mô tả vấn đề. Có rất nhiều cách mô tả. Rõ ràng, chúng ta thường sử dụng từ ngữ để mô tả vấn đề. Tuy nhiên, chúng ta cũng có thể vẽ hình ảnh và hình thành những hình ảnh tâm trí. Chúng ta thậm chí có thể tưởng tượng ra âm thanh. Tất cả những cách này có thể tác động đến cách chúng ta suy nghĩ về một vấn đề.

Hãy thử một tình huống từ thí nghiệm kinh điển sau như một ví dụ về việc bạn có thể thay đổi cách mô tả hình ảnh tâm trí của bạn:

Hãy tưởng tượng chữ D in hoa. Giờ hãy xoay chữ D đó 90 độ ngược chiều kim đồng hồ để phần phẳng của nó nằm sấp xuống. Đặt thêm một chữ J hoa bên dưới phần nền phẳng của chữ D. Bạn có hình gì?

Hầu hết mọi người khi nghe mô tả này có thể nhận ra rằng họ đã mường tượng trong tâm trí hình ảnh của một chiếc ô đơn giản. Trong tình huống này, tôi chưa hề nhắc đến những chiếc ô, do đó để có thể nhận ra cái đã hình thành, chắc hẳn bạn phải tạo ra một hình ảnh. Hình ảnh này sau đó đóng vai trò manh mối để trí nhớ của bạn gọi ra những vật trông giống nó và bạn nhớ đến những chiếc ô.

Một khía cạnh quan trọng khác nữa của ví dụ này là hình ảnh tâm trí cho phép bạn nhớ một từ mô tả nó. Theo cách này, suy nghĩ về những hình ảnh có thể ảnh hưởng đến ngôn ngữ bạn dùng để mô tả một tình huống. Điều này cũng có thể là một phần vô giá của Tư duy thông minh.

Những hình ảnh khác với ngôn ngữ thế nào? Khá nhiều những nghiên cứu cho thấy, một số thứ có thể được mô tả dễ dàng bằng từ ngữ và các câu chữ, nhưng cũng có những thứ khác được mô tả tốt nhất dưới dạng hình ảnh. Thật dễ dàng để mô tả những vật thể và tính chất của chúng bằng ngôn từ. Chúng ta có một bảng từ vựng phong

phú với danh từ và tính từ cho phép mô tả sự vật. Do đó, bạn có thể mô tả được một vật thể trên bàn như: Một chiếc cốc nhựa lớn màu vàng.
Mô tả đơn giản này cung cấp thông tin về kích thước, màu sắc và chất liệu của vật thể. Chúng ta cũng có những động từ cho phép mô tả những hành động liên quan đến người và vật thể. Chúng ta có thể mô tả một cảnh đơn giản bằng cách nói: Con chó liếm nước trong cái ca nhựa xanh.
Trong ví dụ này, chúng ta có được thông tin con cho uống nước từ cái ca cũng như cách con chó làm điều đó (liếm nước bằng lưỡi).
Có những thông tin khác khó truyền tải hiệu quả bằng ngôn ngữ. Thường rất khó để mô tả những quan hệ không gian cụ thể. Bạn có thể đứng bên ngoài tìm một quả bóng mà ai đó vừa ném. Một người bạn nhìn thấy quả bóng và cố chỉ cho bạn vị trí của nó. Anh này có thể nói: "Nó nằm bên trái bạn. Hơi nhích qua trái một tí nữa. Và cách bạn khoảng 10 feet. Nào, có thể xa hơn một chút, tôi đoán vậy. Tiếp tục đi. Về bên phải một chút xíu. Nhìn xuống."
Bạn có hệ thống đo lường để mô tả chính xác những quan hệ không gian (như thước đo, góc độ và khoảng cách), nhưng bạn không mấy khi sử dụng chúng trong giao tiếp thông thường. Và thậm chí, nếu bạn sử dụng một thước đo chính xác đi nữa, người bạn đang nói chuyện cũng không thể tìm ra điểm chính xác đó nếu không có công cụ. Thay vào đó, bạn thường hướng dẫn người khác bằng cách lấy vị trí hiện tại của họ làm mốc và thông tin cho họ những quan hệ chung như bên trái, *ở dưới* hay *xa hơn*.
Có một cách để mô tả không gian hiệu quả là bằng một phép loại suy, gợi đến một hình ảnh không gian quen thuộc mà người kia đã biết. Con người thường sử dụng mặt đồng hồ như một phép loại suy trực quan. Bạn có thể bảo bạn mình nhìn vào hướng hai giờ để tìm quả bóng.
Cũng vậy, như đã thảo luận ở Chương 4, bạn có ít từ vựng hơn để nói về *quan hệ giữa các vật thể* so với khi nói về bản thân những vật thể. Bạn có từ vựng cho những quan hệ cơ bản. Bạn có thể nói rằng một sự kiện *gây ra* một *sự kiện khác.* Bạn có thể nói về những quan hệ chung trong thời gian (sự kiện này *xảy ra sau* sự kiện kia) hay trong không gian (vật thể này ở *đằng sau* vật thể kia). Nhưng bảng từ vựng quan hệ này không mang tính diễn tả nhiều lắm.
Cuối cùng, bạn có thể không giỏi lắm khi nói về phương diện cảm giác của điều mà bạn tri nhận. Có lẽ khó để nói về mùi vị một cách cụ thể. Nếu đọc những đánh giá về rượu, bạn có thể thấy nhiều từ như *mùi sồi, mùi hoa quả* hay *thoảng mùi đất* được dùng để mô tả mùi vị của rượu. Nhưng thật khó để thống nhất về nghĩa của những từ ngữ này, ngay cả với các chuyên gia rượu, họ cũng phải mất hàng giờ đồng hồ để học cách phân biệt những mùi vị đó.
Tương tự như vậy, trong khi bạn có thể nói về những đặc điểm chung của âm thanh như cao độ (cao và thấp) và âm lượng (to hay nhỏ), thì cũng khó để đưa ra một mô tả

cụ thể. Những nhạc sĩ có thể dùng những từ như sáng, tối, sắc, hay tròn để mô tả đặc tính âm thanh của các nhạc cụ khác nhau nhưng nghĩa của chúng cũng khá rộng.
Biết những hạn chế của ngôn ngữ là điều quan trọng, vì khi gặp một vấn đề liên quan đến quan hệ không gian, quan hệ giữa các vật thể và những yếu tố mang tính cảm nhận khác thì bạn nên cân nhắc sử dụng những phương pháp khác ngoài ngôn ngữ để mô tả, giúp hình thành những manh mối cho ký ức.

Mô tả bằng biểu đồ

Trong điều kiện hạn chế ngôn ngữ, khi bị bế tắc trước một vấn đề, bạn có thể *không sử dụng ngôn ngữ* mà biểu đạt bằng cách sử dụng hình ảnh. Những biểu đồ và bản vẽ phác họa đặc biệt hữu ích trong việc mô tả và giúp hiểu các mặt của một vấn đề khi nó khó có thể mô tả bằng ngôn ngữ. Theo đó, nó thúc đẩy việc thu nhận Kiến thức chất lượng cao và tạo ra những manh mối tốt cho ký ức, từ đó cho phép bạn Ứng dụng kiến thức.
Khi mô tả một quá trình, việc vẽ ra một biểu đồ thể hiện thứ tự các bước thường rất hữu ích. Bạn có thể chỉ cần dùng từ ngữ để làm điều tương tự nhưng biểu đồ mang đến một cách minh họa sự lặp lại của các bước và những điểm lựa chọn theo một cách súc tích hơn so với từ ngữ.
Ví dụ, tôi có thể mô tả bằng từ ngữ tất cả các bước trong một trận đấu quần vợt giữa người giao bóng và người nhận bóng. Nguyên tắc cơ bản của một trận đấu quần vợt rất dễ để mô tả. Người chơi đầu tiên đạt bốn điểm và dẫn trước hai điểm sẽ là người thắng cuộc. Nhưng mô tả đơn giản này khuyết đi những bước mà người chơi phải đi qua để hoàn tất trò chơi.
Trò chơi bắt đầu bằng việc những người chơi đấu nhau để dành một điểm. Người thắng ghi được một điểm vào điểm số của mình. Nếu không người chơi nào có bốn hay nhiều hơn bốn điểm thì họ phải đấu thêm một điểm và đi qua cùng quá trình như vậy. Nếu một người chơi có bốn hay nhiều hơn bốn điểm và dẫn trước ít nhất hai điểm thì người chơi đó thắng cuộc.
Cũng quy trình này có thể được mô tả ở dạng biểu đồ như dưới đây:
Play point: Đấu giành điểm
Who won?: Ai thắng
Server: Người giao bóng
Receiver: Người nhận bóng
Add to server score: Điểm cho người giao bóng
Add to receiver score: Điểm cho người nhận bóng
Does a player have at least 4 points?: Có người chơi nào có ít nhất 4 điểm không?
Is one player ahead by 2 points?: Có người chơi nào dẫn trước 2 điểm không?
Who is ahead?: Ai dẫn trước
Server wins: Người giao bóng thắng cuộc

Receiver wins: Người nhận bóng thắng cuộc
Những biểu đồ như thế này đặc biệt hiệu quả trong việc trình bày thứ tự các bước trong một quy trình. Khi một quy trình đòi hỏi những nhóm các bước khác nhau phụ thuộc vào điều kiện nào đó (như bao nhiêu điểm được ghi), thì sẽ dễ để nhìn thấy các bước cần thực hiện. Ngoài ra, khi một quy trình lặp lại những bước trước đó, bạn cũng sẽ dễ dàng để đi theo chuỗi các bước. Theo cách này, nhữ ng biểu đồ cung cấp một phương pháp mô tả tuyệt vời để lần theo một quy trình phức tạp, từ đó có thể giúp bạn suy nghĩ về tình huống theo một cách khác.
Những biểu đồ cũng có thể hữu ích với kiến thức nhân quả. Mô tả các bước của một quy trình bằng biểu đồ giúp làm sáng tỏ những lỗ hổng trong kiến thức của bạn. Bước nào còn thiếu trong mô tả sẽ hiển hiện ngay trên biểu đồ. Thêm vào đó, liên kết giữa hộp này với hộp kia trong biểu đồ thường thể hiện quan hệ nhân quả giữa bước này và bước kia của quy trình. Thậm chí, biểu đồ đơn giản của một trận đấu quần vợt cũng chỉ ra rõ ràng rằng tổng điểm của một người chơi tăng vì người chơi đó giành chiến thắng trong một đường bóng qua lại.
Một khi đã phát triển một biểu đồ cho vấn đề bạn đang cố giải quyết, biểu đồ đó có thể ảnh hưởng đến cái mà bạn gọi ra từ ký ức. Những biểu đồ quy trình hoàn chỉnh hơn việc mô tả bằng ngôn ngữ. Chúng nhìn chung cũng trừu tượng hơn vì không chứa đựng những thông tin tham khảo về các vật thể. Kết quả là, chúng có thể hỗ trợ khá hữu ích trong việc gọi ra những tình huống tương tự.
SỨC MẠNH CỦA PHÁC HỌA
Các bản phác họa cũng có giá trị đối với Tư duy thông minh. Vì những quan hệ không gian thường khó mô tả, nên việc vẽ bức tranh về giải pháp vấn đề có thể hữu ích. Phác họa cũng có thể đặc biệt hữu ích khi thiết kế một vật thể mới nào đó. Bạn có thể lo lắng về việc thử sử dụng những phác hoạ nếu chưa bao giờ tham dự một lớp học vẽ nào và lo lắng về khả năng nghệ thuật của mình. Dù vậy, một phần sức mạnh của các bản phác họa nằm ở sự khó khăn trong việc thể hiện một giải pháp hoàn chỉnh với mức độ chính xác cao.
Trong những nghiên cứu tôi thực hiện cùng các đồng nghiệp là kỹ sư cơ khí Kris Wood và Julie Linsey, chúng tôi khám phá ra vai trò của các bản phác họa trong giải quyết vấn đề theo cách kết hợp. Những người tham gia nghiên cứu này là những sinh viên ngành kỹ sư cơ khí. Họ được yêu cầu thiết kế một thiết bị bóc vỏ đậu phộng có thể sử dụng ở những nước thuộc thế giới thứ ba. Để thiết kế mang tính thực tiễn, nó không được sử dụng điện.
Những nhóm đạt hiệu quả nhất trong thí nghiệm này là nhóm truyền tải ý tưởng bằng cách sử dụng một tổ hợp gồm từ ngữ và bản phác họa. Bản phác họa cho phép chúng ta trình bày quan hệ giữa các bộ phận của vật thể, trong khi từ ngữ rất có ích cho việc mô tả những chức năng khó thể hiện được bằng hình vẽ. Ví dụ, một nhóm muốn

ngâm đậu phộng trước để làm mềm vỏ. Để vẽ một bồn chứa nước thì dễ nhưng khó mà diễn đạt được rằng những hạt đậu phải được ngâm trong nước một lúc mà không sử dụng từ ngữ.

Một đặc tính đáng ngạc nhiên của bản phác họa là nó có thể dẫn đến những gợi nhớ không đoán trước được. Trong một nhóm, một người muốn có một thiết bị sử dụng năng lượng gió và do đó cô ấy vẽ ra một *cánh quạt*. Dù bản phác họa khá thô sơ nhưng nó nhắc một thành viên khác nhớ đến một tuốc bin nước. Do đó, anh này bổ sung bản phác họa ban đầu bằng cách vẽ một dòng nước chảy qua cánh quạt/ tuốc bin. Kết quả ngoài mong đợi này có thể sẽ không xuất hiện nếu sử dụng từ cánh quạt để mô tả. Việc vẽ phác họa có thể làm manh mối cho ký ức, thế nên một ý tưởng độc đáo và nằm ngoài mong đợi đã được thêm vào thiết kế.

Cuối cùng, các bản phác họa hữu ích ở những giai đoạn đầu của quá trình giải quyết vấn đề vì chúng không bao gồm nhiều chi tiết cụ thể có thể có trong một nguyên bản hay một mô hình. Những công nghệ mới phát triển cho phép tạo ra những nguyên mẫu nhanh chóng, theo đó một ý tưởng có thể được chuyển ngay thành một hình ảnh vật thể ba chiều. Các nhà tâm lý học Chris Schunn và Bo Christensen đã nghiên cứu những nhà thiết kế làm việc trên các thiết bị y tế. Họ nhận ra rằng, các nhóm tạo ra những bản mẫu quá nhanh sẽ trở nên phụ thuộc vào những chi tiết cụ thể của bản mẫu hơn là tập trung rộng hơn vào vấn đề đang giải quyết. Kết quả là, họ dồn phần nỗ lực còn lại vào việc sửa lỗi trên bản mẫu hơn là bảo đảm việc tìm ra giải pháp tốt nhất cho vấn đề. Các nhóm làm việc với các bản phác họa và những bản vẽ sơ bộ chứ không phải những bản mẫu có thể tìm ra nhiều giải pháp khả dĩ cho vấn đề thiết kế của mình.

SỬ DỤNG CỬ CHỈ

Việc biểu đạt các mối quan hệ cũng có thể được hỗ trợ bằng cách sử dụng ngôn ngữ cử chỉ. Nếu quan sát cử chỉ mà người khác thực hiện khi nói, bạn sẽ thấy những cách sử dụng cánh tay và bàn tay khác nhau. Vài cử chỉ chỉ đơn thuần là nhịp điệu. Chúng giữ nhịp thời gian khớp với nhịp điệu bài phát biểu của người đó. Vài cử chỉ rõ ràng hướng đến mục đích giao tiếp. Một người nói: “Nhìn bên kia kìa” và chỉ tay tức là đang sử dụng loại cử chỉ mang tính giao tiếp này.

Rất nhiều cử chỉ giúp con người tìm ra cách nói điều họ muốn như một hoạt động truyền tải thông tin đến người nghe. Những cử chỉ này đặc biệt có ích khi giúp bạn mô tả mối quan hệ giữa các thành phần của một quy trình có thể khó mô tả chỉ bằng từ ngữ. Nếu muốn diễn tả một quy trình trong đó hai thành phần kết hợp lại với nhau, bạn có thể đặt hai tay ở xa nhau rồi di chuyển gần nhau. Khi nói về tốc độ và hướng di chuyển của vật gì đó, bạn thường thực hiện những cử chỉ với một tốc độ và hướng tương tự. Thậm chí, nếu người đối thoại không nhìn vào bạn (như khi bạn đang nói chuyện trên điện thoại), bạn vẫn có thể thực hiện những cử chỉ này vì chúng giúp bạn

suy nghĩ về những tương quan.
Trẻ con cũng sử dụng những cử chỉ này để học những khái niệm mới. Chúng thường thực hiện những cử chỉ tương ứng với các quan hệ đang học trước khi có thể mô tả bằng từ ngữ. Khi học tính cộng, trẻ con sẽ nhìn vào những công thức trên một trang giấy, sẽ chỉ vào mỗi con số bằng một tay và di chuyển hai tay lại gần nhau. Sau khi bắt đầu thực hiện những cử chỉ này, trẻ con nhanh chóng học cách cộng các con số một cách chính xác.
Những cử chỉ dường như mang đến cho trẻ con một cách diễn đạt mang tính thể chất về những quan hệ trừu tượng mà chúng đang học. Những cử chỉ này cho phép chúng thấy được những đặc tính của các mối quan hệ.
Kỹ thuật đó cũng có thể giúp bạn khi bạn rơi vào tình trạng bế tắc trong lúc đang giải quyết vấn đề. Những mô tả tốt nhất nhằm gọi ra những tình huống tương tự là những mô tả tập trung vào quan hệ giữa các vật thể trong vấn đề. Nếu vẫn đang cố gắng giải đáp những quan hệ này thì các cử chỉ mang đến một cách khiến cho kiến thức đang mông lung của bạn về vấn đề trở nên cụ thể hơn. Do đó, bạn nên tái mô tả vấn đề bằng cách thực hiện các cử chỉ, điều đó sẽ giúp bạn tìm ra những tương quan có thể cung cấp nền tảng cho việc gọi ra kiến thức từ tâm trí.

Kiến thức chìa khóa

Nghe có vẻ ngược đời, song hoạt động gọi ra ký ức không tốn sức. Nếu nỗ lực gọi ra và sử dụng kiến thức khiến bạn toát mồ hôi thì hẳn bạn đang làm sai gì đó rồi. Nếu cảm thấy khó khăn trong việc gọi ra kiến thức, đó là lúc bạn nên rời xa vấn đề trong chốc lát.
Ký ức của bạn không phát triển để hỗ trợ những hồi tưởng chính xác về cuộc đời bạn. Thay vào đó, nó phát triển để mang đến cho bạn những thông tin cần thiết khi bạn cần.
Những thông tin mới được kết nối với bối cảnh học. Việc sử dụng kiến thức một cách hiệu quả đòi hỏi thu nạp những Kiến thức chất lượng cao vào bộ nhớ, sau đó hồi tưởng một bối cảnh tương tự như bối cảnh ban đầu mà kiến thức được tạo ra.
Khả năng giải quyết vấn đề phụ thuộc vào chất lượng kiến thức, vì thế bạn phải tối ưu hoá giá trị thông tin được lưu trữ trong trí nhớ. Học tập hiệu quả đòi hỏi bạn xử lý sâu, tự lý giải và chủ động trong việc theo đuổi kiến thức. Học tập hiệu quả là một cuộc chạy đường dài chứ không phải cuộc đua nước rút.
Chìa khóa để giải quyết vấn đề là nhận ra rằng, khi bế tắc là lúc bạn không thể gọi ra từ tâm trí những kiến thức có thể giúp giải quyết vấn đề. Khi đó, bạn cần thay đổi cách mô tả về vấn đề để tạo ra những manh mối cho ký ức, từ đó mang đến những kiến thức mới cho tâm trí. Hãy sử dụng sức mạnh của các ngạn ngữ, những câu chuyện và thậm chí những truyện cười để nắm bắt bản chất cấu trúc các tương quan của vấn đề. Hãy sử dụng hình ảnh, biểu đồ hay các cử chỉ, nhất là khi vấn đề liên quan đến những

quan hệ không gian hay nhân quả. Mỗi mô tả này cung cấp một manh mối khác nhau cho trí nhớ, từ đó có thể giúp gọi ra những dữ liệu hữu ích để giải quyết vấn đề.

Chương bảy. Tư duy thông minh trong thực tiễn

Viết những tóm lược tốt đưa đến Kiến thức chất lượng cao
Hiểu biết Nhu cầu kết thúc của bạn
Các bước chính để tạo ra những mô tả mới về vấn đề và đánh giá giải pháp của bạn.
Đọc một cuốn sách về tư duy thông minh cũng khá giống đọc một cuốn sách dạy đánh gôn. Một cuốn sách về đánh gôn hay sẽ dạy bạn cơ chế của động tác vung gậy đẹp, chỉ cho bạn những chiến lược chọn gậy và cung cấp mẹo mà bạn cần để thành công trên sân gôn. Kiến thức này hữu ích nhưng tự nó không biến bạn thành một tay chơi gôn giỏi hơn.
Rốt cuộc, khả năng chơi gôn của một người sẽ được cải thiện thông qua *luyện tập* nhiều hơn là qua việc đọc. Những tay gôn xuất sắc là những người dành thời gian luyện tập ở điểm tập phát bóng và những bãi cỏ tập đánh bóng vào lỗ. Họ biến những kiến thức khái niệm của mình về trận đấu thành những Thói quen thông minh cho phép họ hoạt động ở một cấp độ cao như một thói quen.
Tư duy thông minh cũng phải được học hỏi và thực hành. Tôi đã cung cấp cho bạn những yếu tố chính trong công thức Tư duy thông minh: Tạo thói quen thông minh để thu thập Kiến thức chất lượng cao và sau đó Ứng dụng kiến thức. Chương này tập trung vào cách tạo ra những tư duy có giá trị ngang với việc luyện tập phát bóng. Có hai mục tiêu ở đây: Thứ nhất, cung cấp những cấu trúc bạn có thể sử dụng để dẫn dắt bản thân biến những khía cạnh của Tư duy thông minh thành một phần cuộc sống thường nhật; thứ hai, cung cấp những phương pháp nhận ra tình huống ngõ cụt và những cách để tiến lên.

Những khuyến nghị để luyện tập tốt

Chương 2 khám phá những yếu tố điều chỉnh việc tạo ra thói quen. Những Thói quen thông minh tạo lập mối liên kết giữa các thông tin trong thế giới xung quanh và hành động trong đó bạn không cần phải suy nghĩ để đưa ra quyết định về hành vi của mình trong một hoàn cảnh bất kì. Luyện tập giúp bạn thực hiện hành vi bạn muốn một cách vô thức.
Dù vậy trước khi bắt đầu, tôi có hai khuyến nghị để tạo ra những cải thiện đều đặn vững chắc trong tư duy của bạn.
Đầu tiên, đừng cố thử tất cả những đề xuất này cùng một lúc. Tất cả những thay đổi trong thói quen bạn tạo ra sẽ hình thành một hành vi phụ mà bạn cần phải suy nghĩ. Nếu cố thực hành quá nhiều thay đổi cùng một lúc, bạn sẽ mất tất cả thời gian để nghĩ về *cách suy nghĩ* và không còn thời gian cho việc thực sự suy nghĩ.

Thứ hai, tạo ra những thay đổi trong môi trường vật chất sẽ giúp bạn nhớ những hành vi mới bạn đang thêm vào. Ví dụ, hãy xem xét vấn đề các siêu thị đang muốn cắt giảm số lượng túi giấy và nhựa mà họ sử dụng. Siêu thị đã bán loại túi tái sử dụng cho khách hàng với hy vọng họ sẽ mang chúng đi cùng. Nhiều khách hàng đã mua vì họ nhận ra giá trị khi sử dụng chúng. Song tiếc là, rất nhiều người mua sắm để túi tái sử dụng trong cốp xe và thường quên mang theo cho đến khi họ đã vào trong siêu thị. Để giúp giải quyết vấn đề này, các siêu thị đã dựng những bảng hiệu trong các khu đậu xe để nhắc mọi người mang túi của mình vào. Tuy việc này có thể hiệu quả ở một mức độ nào đó, song cách tốt nhất là *tự mình thay đổi:* hãy luôn viết chữ “Túi” lên đầu danh sách mua sắm của mình (và bảo đảm để danh sách ở nơi mình có thể thấy trước khi ra khỏi xe).
Bằng cách thêm vào môi trường những yếu tố nhắc nhở hành động nên thực hiện, bạn đang cung cấp một khung sườn hay một giàn giáo để hỗ trợ những hành vi mới. Rốt cuộc, những hành động này trở thành các thói quen mà nhìn chung sẽ trực tiếp liên kết với môi trường, khi đó những thay đổi trong môi trường của bạn sẽ không còn quan trọng nữa.
Bất kỳ cuốn sách dạy chơi gôn nào cũng cung cấp mẹo và bài tập cho những tay chơi gôn ở nhiều cấp độ kỹ năng khác nhau. Do đó, tôi cũng sẽ cung cấp một số khuyến nghị ở những cấp độ khác nhau, từ đó bạn có thể điều chỉnh hợp lý những đề xuất ấy nhằm thay đổi cách tư duy dựa trên thói quen hiện tại của bạn.
CẢI THIỆN TÓM LƯỢC CỦA BẠN
Tạo ra Kiến thức chất lượng cao bắt đầu bằng việc kiểm soát điều bạn nhớ về tình huống mới. Trong Chương 3, tôi đã nói về tầm quan trọng của việc dành ít phút để *tóm lược một trải nghiệm trước khi chuyển sang việc tiếp theo.*
Nếu không có sẵn thói quen viết tóm lược, điều đầu tiên bạn phải làm là cấu trúc môi trường để bạn có thể tạo ra những tóm lược như một hoạt động thường lệ sau khi đọc xong một cuốn sách, một bài báo, tham dự một cuộc họp hay một buổi nói chuyện. Bắt đầu bằng việc mang theo một cuốn sổ tay hay một máy tính bảng, viết chữ *Tóm lược l*ên bìa. Khi đọc xong một cuốn sách, một bài báo hay kết thúc một cuộc họp, hãy viết vào đó ba điểm chính (hay đại loại thế).
Hãy sử dụng công nghệ để hỗ trợ bạn. Rất nhiều điện thoại thông minh và máy tính bảng có ứng dụng ghi chú. Hãy cài vào đó một phần mềm sổ tay để lưu trữ những tóm lược của bạn. Những phầm mềm này dễ dàng giúp bạn cải thiện chất lượng kiến thức của mình.
Khi phát triển thói quen tóm lược kết quả những gì bạn nghe hay đọc, hãy bắt đầu chú ý đến những *loại* thông tin bạn có xu hướng viết ra. Cách khám phá nội dung những tóm lược có thể giúp cải thiện chất lượng những gì bạn nhớ sau này.
Khi tham dự một cuộc họp, *bạn* có tập trung những tóm lược chủ yếu vào công việc

bạn cần làm sau đó không? Nếu có thì có thể bạn đã bỏ lỡ những nội dung quan trọng khác đang được thảo luận. Khi tham dự một cuộc họp, hãy mang theo một danh sách những việc cần làm. Nếu có một thời hạn công việc mới, một cuộc họp, hay nhiệm vụ mới được giao, hãy viết nó vào danh sách ngay. Giờ bạn không cần thêm nó vào bản tóm lược "vĩ đại" của bạn về cuộc họp vì nó đã nằm trong lịch làm việc.
Hãy tập trung tóm lược của bạn vào kiến thức bạn sẽ cần về lâu dài. Nếu những tóm lược cuộc họp của bạn tập trung chủ yếu vào những thông tin chỉ liên quan trong tuần sau thì có thể sẽ có những vấn đề mang tính dài hạn mà sau này bạn không thể nhớ.
Vậy còn những tóm lược về các bài giảng, sách và những bài báo thì sao?
Học bất kỳ lĩnh vực kiến thức nào cũng khá giống với việc gặp gia đình người yêu lần đầu tiên. Bạn ngồi xuống bàn ăn tối và cuộc trò chuyện nơi bàn ăn bắt đầu và cũng rất khó hiểu. Cuộc trò chuyện nói về những sự kiện xa lắc xa lơ trước đây và xảy ra với những người mà ai ở đó cũng biết, ngoại trừ bạn. Thỉnh thoảng, ai đó phản ứng mạnh mẽ trước một nhận xét hay một câu hỏi theo cách mà bạn không mong chờ. Rõ ràng là nhận xét kia nói về điều gì đó xảy ra trong quá khứ mà bạn không biết. Tất nhiên, qua thời gian, bạn biết được nhiều quan hệ và bí mật gia đình khác và thậm chí, bạn còn trở thành một phần của câu chuyện gia đình dài tập.
Tương tự, bất kỳ lĩnh vực kiến thức nào cũng đã được phát triển qua thời gian. Bạn cần biết những vật thể, sự kiện và con người đã góp phần tạo thành lĩnh vực kiến thức này, từ đó, bước đầu dự đoán xem những sự kiện mới sẽ tác động lên lĩnh vực đó như thế nào. Chỉ khi đã có kiến thức cơ bản về những vật thể và sự kiện, bạn mới có thể thực sự bắt đầu đưa ra kiến thức nhân quả giải thích tại sao những sự kiện đó xảy ra.
Hãy nhìn vào lịch sử như một ví dụ. Nếu đang học về lịch sử của một khu vực mới, bạn phải tìm hiểu về những nhân vật chính có tên trong các sự kiện. Bạn học về những sự kiện quan trọng và ngày tháng chúng diễn ra. Bạn có thể nghiên cứu mối quan hệ giữa các sự kiện và bắt đầu truy ngược dòng thời gian. Khi khả năng làm chủ những dữ kiện được cải thiện, bạn có thể bắt đầu quan sát những lực nhân quả khác nhau đã tác động đến sự kiện, thậm chí xem xét tranh luận giữa các sử gia về những yếu tố tham gia vào những sự kiện này.
Tóm lược của bạn về các bài giảng, sách và bài báo sẽ phản ánh sự chuyển đổi từ kiến thức cơ bản sang kiến thức nhân quả. Theo thời gian, khi học tập những cái mới, các tóm lược của bạn cũng cần phản ánh sự chuyển đổi từ vật thể (và con người) sang sự kiện, từ tình huống sang kiến thức nhân quả.
Để bảo đảm phát triển kiến thức của mình, bạn hãy tổ chức những tóm lược quanh ba yếu tố sau: vật thể (con người), sự kiện và kiến thức nhân quả. Ví dụ, khi tôi dạy sinh viên đọc những bài viết tâm lý học, tôi đề nghị họ mô tả những quy trình thí nghiệm cơ bản được sử dụng (một tập hợp những vật thể), mô hình quan trọng các dữ liệu từ nghiên cứu (sự kiện) và lý thuyết (hay những lý thuyết) được hỗ trợ bởi mô hình này

(lý giải nhân quả). Có hai lý do chính cho đề xuất này. Đầu tiên, nếu bạn biết được ba yếu tố này trong một bài viết thì chúng cũng sẽ giúp bạn nhớ những chi tiết khác. Thứ hai, lặp đi lặp lại việc trả lời cùng ba câu hỏi ấy sẽ phát triển Thói quen thông minh trong việc tìm kiếm những thông tin này mỗi khi bạn đọc một bài viết.

Những tóm lược này cũng mang đến cho bạn cơ hội nhận ra những thiếu hụt tiềm tàng trong chất lượng kiến thức nhân quả của bạn về các tình huống. Trong Chương 4, tôi đã chỉ ra hai đặc điểm của kiến thức nhân quả, trong đó có thể gặp những hạn chế quan trọng: những lỗ hổng và các thuật ngữ không xác định.

Viết tóm lược là một cách hữu ích để nhận diện những lỗ hổng. Khi xong một phần tóm lược kiến thức nhân quả về tình huống, nghĩa là bạn đang tự đưa ra một lý giải. Tóm lược có thể không phải là một lý giải hoàn chỉnh về điều bạn đã học nhưng nó mang đến cơ hội đánh giá lại kiến thức nhân quả hiện thời của bản thân.

Sau khi viết xong tóm lược đó, hãy nhìn qua những từ ngữ bạn sử dụng trong lý giải nhân quả ấy. Vài từ ngữ có thể che đậy các lỗ hổng trong kiến thức nhân quả vì bạn hiểu chúng không rõ như bạn nghĩ. Do đó, những tóm lược cũng cung cấp cho bạn cơ hội tìm ra những thuật ngữ không rõ nghĩa.

Để minh hoạ cho điểm này, tôi quay lại ví dụ giật nước bồn vệ sinh trong Chương 4. Khi tôi lần đầu tiên thử đưa ra một lý giải cho lý do tại sao không phải tất cả nước trong bồn vệ sinh bị hút ra ngoài. Tôi nhận ra rằng, tôi có một lỗ hổng trong kiến thức của mình. Lỗ hổng này tồn tại vì những đường ống dẫn nước ra khỏi bồn không trong tầm nhìn của tôi.

Trong khi tìm kiếm lời giải đáp cho cách bồn vệ sinh hoạt động, tôi tìm thấy một mô tả và một biểu đồ minh hoạ cơ chế bên trong. Lỗ hổng ở đáy bồn được nối với một đường ống dẫn lên một chỗ cao, sau đó lại dẫn xuống và được nối với những đường ống dẫn nước thải từ bồn đi nằm dưới sàn. Chỗ cao này tạo ra một ống xi-phông hút hầu hết nước ra khỏi bồn chứa. Tất cả những gì còn lại trong bồn sau đó là lượng nước dâng cao bằng chỗ cao bên trong ống.

Khi lần đầu tiên tìm thấy lý giải này, tôi vui mừng cho rằng đã lấp đầy lỗ hổng kiến thức nhân quả của bản thân và tự mình viết ra một tóm lược ngắn gọn. Tuy nhiên, sau đó tôi nhận ra rằng từ *xi-phông* là một vấn đề. Tôi biết *xi-phông* là gì. Khi còn nhỏ, tôi đã biết cách hút nước mưa ra khỏi máng chứa nước ở cửa sổ tầng trệt của nhà sau những trận bão lớn. Tuy nhiên, khi đọc tóm lược của mình, tôi nhận ra rằng tôi không hiểu cách một xi-phông thực sự vận hành. Tôi chỉ biết rằng, một khi dòng chảy của nước bắt đầu trong một ống xi-phông thì sau đó nhiều nước hơn sẽ bị hút vào. Đọc lại tóm lược cho phép tôi nhận diện một lỗ hổng trong kiến thức của mình do một thuật ngữ tôi không thực sự hiểu gây ra. Và đó cũng là lời mời gọi lấp đầy lỗ hổng này.

LUYỆN TẬP ĐỐI MẶT VỚI NGÕ CỤT

Khi bạn đọc một cuốn sách dạy chơi gôn, rất nhiều mẹo tập trung vào các phương

pháp vung gậy. Những đề xuất này được thực hành trong quá trình luyện tập trong sân tập. Tất nhiên sân tập phải đảm bảo những điều kiện hoàn hảo iểm phát bóng phẳng và không có vật cản. Phạm vi phát bóng hướng đến việc cho phép bạn thực hiện lặp đi lặp lại cùng một cú vung gậy.
Trên một sân gôn thật, bãi cỏ hiếm khi hoàn hảo như trong sân tập. Đất có thể dốc lên dốc xuống. Lớp cỏ có thể mọc quá cao hay có những mảng trần. Mặt đất có thể cứng do thiếu mưa. Các tay chơi chuyên nghiệp phải luyện tập trong tất cả những tình huống này.
Tương tự, rèn luyện Tư duy thông minh đòi hỏi sự chuẩn bị tốt để đối mặt với những ngõ cụt. Khi bạn bế tắc trong quá trình giải quyết vấn đề, xu hướng tự nhiên sẽ là cảm giác bực bội xuất phát từ việc không biết phải làm gì tiếp theo. Phần này tập trung vào những kỹ thuật cụ thể để xử lý các ngõ cụt.
Rất dễ dàng nhận ra những ngõ cụt tồi tệ nhất. Chúng rõ ràng gây cảm giác bực bội khi bạn không biết phải tiếp tục giải quyết vấn đề thế nào. Tuy nhiên, loại ngõ cụt phổ biến nhất thường khó phát hiện hơn. Loại ngõ cụt này xuất hiện khi bạn chỉ tập trung vào những giải pháp đã thử trong quá khứ, dù cho chúng có thể không thành công. Có những thứ trông có vẻ như một giải pháp cho vấn đề, nhưng không phải lúc nào nó cũng thích hợp và thoả mãn. Sau đó, bạn cần quyết định xem liệu có nên sử dụng giải pháp đó hay tiếp tục Ứng dụng kiến thức để tìm ra những khả năng mới cho vấn đề.

Ngõ cụt và Nhu cầu kết thúc

Để chắc rằng bạn đã cân nhắc đủ những giải pháp khả dĩ để chắc chắn rằng mình đã tìm ra một giải pháp tốt, hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu bản thân bạn nhiều hơn một chút. Nhà tâm lý học Arie Kruglanski ở trường đại học Maryland cho rằng, mỗi con người khác nhau ở *nhu cầu kết thúc.* Người có nhu cầu kết thúc cao có xu hướng thích kết thúc công việc mang tính nhận thức của mình một cách nhanh chóng. Họ chỉ cân nhắc vài lựa chọn khi ra quyết định. Họ chọn cách thức hành động mà không cân nhắc kỹ lưỡng. Người có nhu cầu kết thúc thấp có xu hướng cân nhắc nhiều lựa chọn khác nhau và suy nghĩ lâu hơn trước khi hành động.
Tuy nhiên, nhu cầu kết thúc nói lên nhiều điều hơn thế. Nó thực sự có liên quan đến việc muốn kết thúc quá trình cân nhắc suy nghĩ. Không lâu trước đây, tôi có cơ hội thấy hai thiếu niên mua kem ở một cửa hàng địa phương. Một thiếu niên đi tới, nhìn lướt qua danh sách các loại có sẵn và gọi kem sô-cô-la Bỉ. Thiếu niên còn lại nhìn chằm chằm vào danh sách trong vài phút sau đó yêu cầu được thử ba mùi vị. Thằng bé này thử từng loại một cách cẩn thận và sau đó nhìn nó có vẻ phiền lòng. Nó không thể chọn vì thấy kem vani Mexico và kem bánh quế đều lôi cuốn, chọn một nghĩa là bỏ qua cái kia. Việc nghĩ về các loại kem sẽ dễ dàng đối với nó hơn là đi đến kết thúc quá trình và phải chọn một.

Cách tiếp cận thông thường của bạn đối với việc giải quyết vấn đề là gì? Hãy nhìn lại những lựa chọn mà bạn đã đưa ra. Bạn có thích kết thúc quá trình suy nghĩ và chuyển sang hành động hay không? Bạn có xu hướng né tránh việc đi đến kết luận cuối cùng và lùi lựa chọn đến phút chót hay không? Bạn có rơi vào đâu đó giữa hai thái cực đó hay không?

Không thái cực nào ở đây có thể trở thành vấn đề với Tư duy thông minh. Người có nhu cầu kết thúc rất cao sẽ thường dàn xếp một giải pháp rất nhanh chóng. Dù vậy, gọi ra những tình huống tương tự tốt từ trí nhớ đòi hỏi nỗ lực tạo ra những mô tả chính xác cho vấn đề. Do đó, những giải pháp đầu tiên con người tìm ra thường đến từ cùng một lĩnh vực với vấn đề. Một người đang cố tìm ra cách khiến máy hút bụi giữ sức hút lâu hơn có thể tập trung vào việc tìm kiếm thiết kế mới cho cái túi để khiến bộ lọc ít bị tắc hơn. Chỉ sau khi nhận ra rằng, giải pháp này không phù hợp thì người đó mới có thể tìm kiếm những mô tả khác hỗ trợ cho hoạt động Ứng dụng kiến thức từ các lĩnh vực khác (như suy nghĩ về máy hút bụi một cách trừu tượng hơn, ví dụ tìm cách tách bụi ra khỏi không khí).

Tất nhiên, cũng sẽ trở nên rắc rối nếu bạn nghĩ ra vô vàn giải pháp khả dĩ mà không bao giờ chọn một. Tư duy thông minh đòi hỏi cả việc tìm ra những giải pháp tiềm năng và việc nhận ra hiệu quả của chúng. Người có nhu cầu kết thúc thấp tránh đưa ra quyết định cuối cùng. Với họ, sẽ luôn có khả năng có một lựa chọn khác mang đến một giải pháp tốt hơn cho vấn đề. Cái nguy hiểm của cách tiếp cận này được mô tả rất rõ trong câu tục ngữ: "Hoàn hảo là kẻ thù của thành công." Suy nghĩ thái quá mà không đưa ra được quyết định sẽ đánh mất nhiều cơ hội hành động.

Đôi lúc, tìm cách vượt qua điểm lựa chọn là điều hữu ích. Với cậu bé gặp khó khăn khi chọn loại kem, cuối cùng có thể rút ra một đồng tiền và quy định vị vani Mexico là mặt ngửa và vị bánh quế là mặt sấp. Đồng tiền ra mặt ngửa. Lúc đó, thằng bé thấy thất vọng vì đồng tiền không ra mặt sấp và mua kem vị bánh quế.

Hãy tìm hiểu về các xu hướng của bản thân để xác định loại ngõ cụt mà bạn gặp phải. Nếu là người có nhu cầu kết thúc cao thì bạn cần tập trung phát triển chiến lược để tìm ra những giải pháp thay thế cho các vấn đề. Nếu là người có nhu cầu kết thúc thấp thì bạn cần cải thiện các chiến lược đánh giá chất lượng ý tưởng của mình để xác định thời điểm chọn một trong những giải pháp. Hai phần sau sẽ tập trung giải quyết những yếu tố này.

TÌM RA NHỮNG GIẢI PHÁP MỚI

Bài học chính của Chương 6 cho thấy cách tốt nhất để tìm ra giải pháp cho các vấn đề là thay đổi cách bạn mô tả chúng. Cụ thể, bạn muốn gọi ra những tình huống tương tự từ ký ức giúp bạn mang kiến thức từ những lĩnh vực mới sang để giải quyết vấn đề. Tìm ra những tình huống tương tự đòi hỏi đưa ra những mô tả tập trung vào các mối tương quan tạo nên bản chất của vấn đề.

Khi không thoả mãn với chất lượng của giải pháp bạn vừa tìm ra, hãy xem đó là lời mời gọi mô tả lại tình huống. Để bắt đầu quá trình này, có thể đặt những câu hỏi căn bản. Chẳng hạn, hãy suy nghĩ về cách làm sạch cái áo sơ mi.
Nếu bế tắc trong việc trả lời câu hỏi, hãy bắt đầu bằng cách mô tả cẩn thận toàn bộ tình huống. Bạn sẽ mô tả vấn đề cần giải quyết thế nào khi phải làm sạch một cái áo sơ mi?
Thông thường, bạn giả định rằng có một loại vết bẩn nào đó trên áo. Trong trường hợp này, vấn đề cần giải quyết là tìm ra một cách để loại bỏ vết bẩn khỏi áo.
Nói chung, việc viết ra phát biểu cụ thể về vấn đề hiện tại rất hữu ích để bạn chắc rằng mình hiểu rõ những giả định cho vấn đề đó. Theo đó, bước mấu chốt đầu tiên để tìm ra giải pháp mới như sau:
Bước 1: Viết ra phát biểu về vấn đề. Một khi bạn đã viết ra, hãy quyết định xem liệu bạn có thực sự cho rằng đây là vấn đề cần giải quyết hay không. Loại bỏ vết bẩn có vẻ như một cách suy nghĩ hợp lý cho vấn đề làm sạch cái áo dù rằng tự bản thân vấn đề không được phát biểu đủ cụ thể. Thay vào đó, bạn cần tìm ra những loại vết bẩn ảnh hưởng đến tấm vải để quyết định cách có thể loại bỏ chúng. Những vết bẩn khác nhau có thể cần được làm sạch theo những cách khác nhau. Bạn không thể tìm ra phương pháp làm sạch cho đến khi nhận dạng loại vết bẩn cụ thể và chất liệu vải (nếu nó đặc biệt) cần được làm sạch.
Bước 2: Bảo đảm rằng, phát biểu về vấn đề đủ cụ thể để có thể được giải quyết. Sau khi đã mệt nhoài với những giải pháp được tạo ra từ phát biểu ban đầu, bạn có thể vẫn cảm thấy như còn nhiều giải pháp khả dĩ khác. Lúc này, hãy quay lại phát biểu kia và suy nghĩ về tình huống rộng hơn trong đó chứa đựng vấn đề cần giải quyết. Khi đó, bạn có thể khám phá ra những cách khác để mô tả đặc điểm của vấn đề.
Khi suy nghĩ về việc làm sạch cái áo sơ mi, tình huống rộng hơn là gì? Có một cái áo, có một vết bẩn, nhưng cũng có một người quan sát. Một cách khác để mô tả vấn đề do vết bẩn gây ra là cái áo lẽ ra màu trắng và người quan sát nhìn thấy những màu khác trên áo. Nếu có một cách khiến cho người quan sát không thấy vết bẩn thì chiếc áo vẫn là trắng, dù cho vết bẩn vẫn ở trên nền vải.
Thực tế, đó là giải pháp sử dụng tác nhân tẩy trắng huỳnh quang. Qua thời gian, nền vải trắng chuyển sang vàng vì bã nhờn từ da và những chất thải khác bám vào. Chất tẩy trắng huỳnh quang hút ánh sáng tử ngoại từ môi trường và phát ra ánh sáng xanh mờ. Hệ thống thị giác con người được cấu tạo xung quanh hệ thống dải màu sắc đối lập. Trong hệ thống này, màu xanh và màu vàng là những màu đối lập. Khi một nền vải hút ánh sáng xanh, nó trông có màu vàng. Chất tẩy trắng huỳnh quang thay thế một ít ánh sáng xanh và khiến nền vải trông trắng. Trong trường hợp này, những vết bẩn vẫn còn bám vào vải nhưng chúng ta không thể nhìn thấy vì chúng ẩn dưới quầng sáng xanh từ chất tẩy trắng huỳnh quang.

Bước 3: Mở rộng mô tả bằng cách cân nhắc thêm về tình huống. Sau khi tạo ra một mô tả rộng hơn, bạn có thể thử phân nhóm vấn đề dựa trên những loại nhãn quan hệ đã được thảo luận ở Chương 6. Trong vài trường hợp, bạn có thể biết một từ vựng ứng dụng cho một vấn đề khi bạn mô tả nó. Ví dụ, chất tẩy trắng huỳnh quang hoạt động như một *lớp vỏ ngụy trang.* Có khi, có rất nhiều cách để phân nhóm cùng một vấn đề và mỗi cách có thể đưa ra những giải pháp khác nhau cho vấn đề.

Quay trở lại ví dụ vết bẩn. Có những cách khác khiến mọi người khó nhìn thấy vết bẩn dù chiếc áo không phải màu trắng. Thảm lót cho những khu vực nhiều người qua lại ở các toà nhà văn phòng thường sử dụng nhiều màu khác nhau theo một bảng màu kỳ lạ. Lý giải là, rất nhiều vết bẩn bám vào thảm có thể sẽ khó nhìn thấy rõ, vì không thể phân biệt đâu là màu tấm thảm và đâu là màu vết bẩn. Trong trường hợp này, giải pháp có thể được phân loại vào nhóm làm cho vết bẩn *ẩn khỏi tầm nhìn.*

Bước 4: Hãy tìm ra một hay nhiều cách để phân nhóm bản chất của vấn đề. Bắt đầu bằng cách tập hợp những danh sách các ngạn ngữ, nhan đề truyện và những điểm nút truyện cười mà bạn có thể sử dụng để mô tả vấn đề cũng như quy trình giải pháp. Việc tự nghĩ ra những nhãn hiệu quả cho phân nhóm vấn đề có thể khó. Vì thế, khi nghe một câu truyện cười hay, hãy viết nó xuống. Hãy nhìn qua danh sách ngạn ngữ trên mạng và sau đó tìm một số câu diễn đạt tình huống mà bạn nhận ra. Đánh dấu danh sách đó để có thể đọc qua khi bạn đang vật lộn với những vấn đề mới chưa tìm ra giải pháp.

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG GIẢI PHÁP

Làm sao bạn xác định được khi nào nên ngừng tìm kiếm giải pháp cho vấn đề? Hiển nhiên là bạn nên ngừng tìm kiếm giải pháp khi đã giải quyết xong vấn đề.

Thật không may, trong nền giáo dục của chúng ta, rất nhiều bài tập giải quyết vấn đề đã có sẵn một câu trả lời. Các lớp học toán đưa ra những bài toán đi kèm một câu trả lời chính xác và một trong những kỹ năng chính bạn được dạy là làm thế nào kiểm tra chắc chắn tính đúng đắn của lời giải. Rất nhiều bài kiểm tra lịch sử, tiếng Anh và những môn khoa học tập trung vào các kiến thức mang tính dữ kiện như: ngày tháng của những sự kiện quan trọng, nhân vật trong các cuốn sách kinh điển, giáo lý từ các lý thuyết khoa học quan trọng. Tất nhiên, những kiến thức này quan trọng nhưng việc học của bạn chỉ giới hạn trong các bài tập với những câu hỏi đã được trả lời và câu trả lời có thể dễ dàng xác minh.

Rất nhiều ví dụ về Tư duy thông minh chúng ta đã thảo luận từ đầu tới giờ (như James Dyson và Fiona Fairhurst) nhắm đến những vấn đề trong đó khó đánh giá chất lượng của giải pháp và giải pháp đề ra là một kế hoạch có thể ngốn của bạn rất nhiều thời gian để hiện thực hóa. Dyson đã hoàn thiện thiết kế máy hút bụi buồng khí xoáy công nghiệp trong nhiều năm trước khi có thể đem nó ra thị trường. Bằng cách nào đó, ông ấy phải dự đoán xem ý tưởng này có đáng đầu tư thời gian và công sức không trước

khi bắt tay vào thực hiện.
Rõ ràng là bạn không thể biết trước liệu ý tưởng có thành công hay không. Vì thế, trong phần này, tôi tập trung vào ba điểm có thể cải thiện khả năng đánh giá chất lượng ý tưởng của bạn. Đầu tiên, tôi nghiên cứu vai trò của những định kiến mặc nhận trong các đánh giá. Sau đó, tôi khám phá cách những cảm xúc tích cực có thể ảnh hưởng đến phán đoán về chất lượng ý tưởng. Cuối cùng, tôi thảo luận về tầm quan trọng của việc đánh giá một đề xuất cụ thể nhằm thực hiện ý tưởng.

Định kiến mặc nhận

Khi bắt đầu một công việc mới, bạn có thể sẽ thận trọng trong mối quan hệ xã giao với đồng nghiệp mới. Với bạn cũ, bạn có thể tranh cãi về chính trị, kể những câu chuyện cười tục tĩu và tiết lộ những thông tin cá nhân nhạy cảm. Tuy nhiên, với những đồng nghiệp mới, bạn có thể tránh thảo luận chính trị, chỉ kể hầu như những truyện cười trong sáng và tránh những chủ đề quá cá nhân.
Qua thời gian, bạn có thể nghe lỏm những câu chuyện cười của các đồng nghiệp và nhận biết được loại truyện cười nào phù hợp ở chỗ làm. Dù vậy, khi kể truyện cười cho một nhóm, có thể bạn vẫn giữ những chủ đề trong giới hạn những truyện cười bạn đã được nghe đồng nghiệp kể.
Hành vi rất hợp lý này là một ví dụ của *định kiến mặc nhận*. Nghĩa là, những câu chuyện cười đầu tiên bạn nghe các đồng nghiệp kể hình thành niềm tin về những gì đúng đắn. Khi kể câu chuyện cười của mình, bạn đang kiểm tra niềm tin đó. Cách an toàn nhất để kiểm tra niềm tin đó là giữ đúng phạm vi mà bạn tin là đúng đắn.
Tất nhiên, bạn có thể thử theo cách khác. Niềm tin ban đầu có thể là, những truyện cười trong sáng là phù hợp nhất. Phương pháp khoa học cho rằng, cách tốt nhất để kiểm tra một niềm tin là tìm ra những tình huống mang đến cho bạn chứng cứ chống lại niềm tin đó. Bạn có thể kiểm tra niềm tin về những truyện cười phù hợp bằng cách kể một truyện cười tục tĩu trong văn phòng. Hành động đó chắc chắn sẽ hiệu quả để kiểm tra niềm tin, nhưng nếu niềm tin của bạn đúng thì truyện cười đó có thể khiến bạn bị đuổi việc. Vì những hậu quả này, bạn thường hành động theo những cách nhất quán với niềm tin của mình, thậm chí nếu điều đó đồng nghĩa với việc bỏ lỡ những cơ hội nào đó.
Dù một định kiến mặc nhận là một chiến lược an toàn trong những giao tiếp xã hội, nhưng nó không phải cách hiệu quả để đánh giá một giải pháp mới. Khi sử dụng Tư duy thông minh, điều quan trọng là tìm ra tất cả những khả năng thay thế giải pháp hiện tại không mấy hiệu quả. Để xem xét hạn chế của một giải pháp không phải là chuyện dễ dàng, nhưng việc tìm ra một lỗi quan trọng từ sớm sẽ ít nguy hại hơn là sau khi đã thực hiện chúng mới phát hiện ra.
Điều đó có nghĩa là bạn phải phát triển Thói quen thông minh đặt câu hỏi xem giải pháp của mình có thể sai lầm ở chỗ nào. Cụ thể, hãy mường tượng về hiệu quả mà

giải pháp của bạn đem lại nếu thực hiện. Từ đó, quyết định xem liệu những giả định này có thực tế không.
Nhiều năm trước khủng hoảng tài chính năm 2008, rất nhiều những người cho vay đã dụ dỗ những chủ sở hữu bất động sản vay nhiều tiền hơn so với khả năng chi trả để mua nhà. Những người cho vay này thuyết phục những chủ sở hữu đa nghi rằng, khoản cầm cố đó là an toàn vì luôn có thể được tái đầu tư trong tương lai. Giả định mấu chốt ở đây là giá nhà sẽ tiếp tục tăng, do đó giá trị của căn nhà sẽ luôn cao hơn khoản tiền đi vay. Rất nhiều chủ sở hữu không đặt chút nghi vấn nào cho giả định này và khi giá nhà bắt đầu giảm họ phải khai báo vỡ nợ. Những khoản vỡ nợ đó cuối cùng khiến ngành tài chính tụt xuống theo đường xoắn ốc.
Không dễ gì thấy được những giả định ẩn giấu khi giải quyết những vấn đề khó. Vì lý do này, việc nhận được sự giúp đỡ của người khác trong quá trình giải quyết vấn đề là điều cần thiết. Khi nghĩ rằng đã tìm ra một giải pháp tuyệt vời cho một vấn đề khó, hãy nhờ những người khác giúp bạn đánh giá nó.
Nếu họ đưa ra những ý kiến trái chiều với bạn, hãy suy nghĩ cẩn thận về điều đó trước khi quyết định xem chúng có ảnh hưởng đến khả năng thành công của giải pháp hay không. Có thể bạn đánh giá ý kiến đó không quan trọng, nhưng bạn cũng nên nhìn nhận nó nghiêm túc. Thêm vào đó, bạn có thể điều chỉnh giải pháp của mình bằng cách đánh giá cẩn thận những ý kiến trái chiều. Bằng cách này, bạn có thể chuẩn bị tinh thần sẵn sàng đối mặt với những chướng ngại có thể gặp phải trong tương lai.

Cảm xúc tích cực

Trong Chương 5, tôi đã kể một câu chuyện về Archimedes và phát minh định luật về lực đẩy của ông. Nhớ rằng, sau khi bước vào bồn tắm và nhận ra lượng nước do cơ thể ông đẩy ra tràn qua thành bồn, ông la lớn “Eureka!” và trần truồng chạy xuống đường.
Như ví dụ này đã phản ánh, giải quyết được một vấn đề khó mang lại một cảm giác tuyệt vời. Nhìn chung, có những chứng cứ vững vàng cho thấy rằng, suy nghĩ nhanh và thành công tạo ra một tâm trạng tích cực. Bạn chắc hẳn cảm thấy thoải mái sau những cuộc trò chuyện tuyệt vời cùng bạn bè. Âm nhạc có xu hướng cải thiện tâm trạng của bạn nhanh vì bạn phải suy nghĩ nhanh để theo kịp nó.
Điều quan trọng là bạn nhận ra rằng suy nghĩ tập trung cao độ để giải quyết vấn đề sẽ đóng góp vào niềm tin chung về chất lượng giải pháp bạn đã phát triển. Nghĩa là tâm trạng tốt sẽ tô màu cho những đánh giá của bạn về các giải pháp.
Khi cố giải quyết một vấn đề hóc búa mà giải pháp thực hiện của nó sẽ khó khăn và tốn kém, bạn hãy tự cho bản thân mình một quãng nghỉ ngơi trước khi đưa ra quyết định theo đuổi giải pháp cuối cùng.
Điều này đặc biệt quan trọng trong những tình huống giải quyết vấn đề theo nhóm. Tôi đã quan sát rất nhiều nhóm làm việc cùng nhau. Khi cả nhóm làm việc tốt, các ý

tưởng bay khắp phòng, mang lại một bầu không khí cực kỳ phấn khích và tràn đầy năng lượng.
Vào cuối buổi làm việc, các nhóm thường muốn kết thúc vấn đề. Họ muốn rời khỏi cuộc họp với cảm giác như thể đã có một hướng đi mới. Dù tuyên bố đã có một phương hướng hành động mới rất cuốn hút, song điều quan trọng là nhận ra rằng, sự phấn khích ban đầu đã tạo ra một tâm trạng tích cực khiến bạn cảm thấy lạc quan hơn về giải pháp tiềm năng.
Thay vì tìm kiếm sự kết thúc sau khi đã làm việc chăm chỉ và hiểu sâu vấn đề, hãy sắp xếp thứ tự các giải pháp tiềm năng. Theo cách này, vào cuối buổi làm việc, bạn trình bày về giải pháp mà bạn nghĩ rằng tốt nhất. Tuy nhiên, sau vài ngày, bạn nên xem lại các giải pháp một lần nữa. Theo đó, bạn có thể tách dư âm tâm trạng lúc đầu ra khỏi chất lượng của ý tưởng. Nếu lúc đó bạn vẫn còn thấy phấn khích với ý tưởng đó thì đây là một dấu hiệu tốt cho thấy ý tưởng có giá trị rất cao.
Đánh giá các kế hoạch cụ thể
Nhìn chung, giải pháp tốt là cái đủ cụ thể để chuyển hoá thành các kế hoạch có thể được hiện thực hóa. Giải pháp sơ khởi có thể là một ý tưởng chung nhưng cuối cùng cần có phương hướng thực hiện rõ ràng nào đó. Việc đánh giá những giải pháp cần đạt đến mức độ cụ thể đủ để mường tượng cách nó được thực hiện. Thậm chí, khi một ý tưởng được xem xét cẩn thận, nó vẫn đòi hỏi thêm nhiều sức lực để trở nên hoàn hảo. Ví như sau khi hiểu cấu trúc của da cá mập, Fiona Fairhurst và nhóm của cô ở Speedo phải mất thêm nhiều thời gian để tạo ra những “răng nhỏ” nhân tạo trên nền vải.
Để một ý tưởng đủ cụ thể, quan trọng là tạo ra cái mà nhà tâm lý học của đại học New York – Peter Gollwitzer – gọi là *kế hoạch hiện thực hóa.* Một kế hoạch thực hiện tốt có ba tính chất sau. Đầu tiên, nó mô tả những hoạt động cần để thực hiện một kế hoạch. Thứ hai, nó mô tả thời gian và địa điểm thực hiện những hoạt động này. Thứ ba, nó vạch ra một cách thực tiễn những chướng ngại có thể xuất hiện khi thực hiện kế hoạch. Suy nghĩ kỹ về những chướng ngại là điều cần thiết để tránh định kiến mặc nhận.
Nhà tâm lý học và tư vấn viên Gary Klein đã viết rất nhiều về cách các chuyên gia đưa ra quyết định. Ông chỉ ra rằng, rất nhiều chuyên gia trong các lĩnh vực phức tạp, như chữa cháy, tạo ra một giải pháp khả dĩ và sau đó đánh giá chúng bằng cách hình thành những kế hoạch thực hiện để xem liệu chúng có phát huy hiệu quả thực tế hay không. Trong cuốn sách *Sources of Power* (Tạm dịch: *Nguồn gốc của quyền lực*), Klein kể câu chuyện về trưởng nhóm của một nhóm cứu nạn khẩn cấp. Ông ấy phải tìm cách cứu một người đàn ông mắc kẹt trong xe sau khi đâm vào một cột xi măng dưới chân cầu vượt. Ban đầu, nhóm cứu nạn muốn sử dụng một thiết bị gọi là Hàm cứu nạn (Jaws of Life). Thiết bị này sẽ giúp mở rộng những cánh cửa và giúp người đàn ông thoát ra. Người trưởng nhóm nhận ra rằng, những cái thanh dựng trần xe đã gãy. Ông

ấy từng nghe chuyện về một tình huống cứu nạn khác, trong đó nhóm cứu nạn đã dỡ cái trần xe ra thay vì dùng đòn bẩy và ông nghĩ rằng giải pháp này có thể phát huy tác dụng trong trường hợp này.
Lúc này, người trưởng nhóm dựng lên một kế hoạch thực hiện. Ông mường tượng về những hành động đội giải cứu sẽ phải làm để dỡ trần xe. Ông suy nghĩ các bước sẽ phải thực hiện để đưa người đàn ông ra khỏi xe. Ông kiểm tra để chắc rằng có đủ nhân sự cho kế hoạch này. Cuối cùng, ông suy nghĩ cẩn thận những yếu tố có thể diễn biến sai chệch. Sau khi đã hoàn tất ba bước này, nhóm trưởng nhóm cứu nạn cho phép thực hiện việc dỡ trần xe và nhanh chóng sau đó họ đã kéo được người đàn ông ra khỏi chiếc xe.
Trong trường hợp này, người trưởng nhóm cứu nạn không chỉ sử dụng những nguyên tắc của Tư duy thông minh để tìm ra giải pháp mà ông còn lên một kế hoạch thực hiện trước khi đưa ra quyết định tiến hành.

Kiến thức chìa khóa

Mang Tư duy thông minh từ cuốn sách này vào cuộc đời bạn là cả một quá trình. Điểm mấu chốt là phát triển những Thói quen thông minh, vận dụng nhuần nhuyễn các nguyên tắc này vào những tình huống thật. Trong chương này, chúng ta đã chỉ ra một số khó khăn có thể xuất hiện khi bạn bắt đầu theo đuổi công thức Tư duy thông minh.
Để nâng cao chất lượng kiến thức của bạn, hãy dành một quãng nghỉ hiệu quả vào cuối các buổi họp, bài giảng, sự kiện và các cuốn sách. Hãy viết một tóm lược, nghiên cứu chúng để tìm ra những lỗ hổng trong kiến thức và những thuật ngữ mà bạn chưa rõ nghĩa. Nếu suy nghĩ cẩn thận về những tóm lược ngay từ đầu thì cuối cùng bạn sẽ tạo ra những Thói quen thông minh, từ đó tự lý giải tốt về các sự vật.
Hãy suy nghĩ về cách thức bạn muốn giải quyết vấn đề để hiểu rõ hơn những ngõ cụt tiềm ẩn. Nếu có nhu cầu kết thúc vấn đề cao, bạn có thể chấp nhận một giải pháp mà không khám phát đầy đủ các khả năng của nó. Nếu có nhu cầu kết thúc rất thấp, bạn có thể tập trung tất cả nỗ lực vào việc tìm ra những khả năng mà không đi đến quyết định cuối cùng.
Để đưa ra những ý tưởng chất lượng cao, quan trọng là tập trung chút ít sức lực vào những câu hỏi bạn cần trả lời. Đôi khi, nỗ lực giải quyết vấn đề lần đầu có thể gặp trở ngại vì bạn mô tả vấn đề chưa đủ cụ thể. Sau khi chắc chắn về vấn đề cụ thể cần giải quyết, bạn cần cân nhắc xem liệu mô tả có quá hạn hẹp hay không. Bạn có thể cần mở rộng vấn đề bằng cách cân nhắc thêm những tình huống trong đó chứa đựng vấn đề. Sau khi thực hiện bài tập này, bạn có thể ứng dụng các loại nhãn đã thảo luận trong Chương 5 để giúp phân nhóm bản chất vấn đề.
Cuối cùng, hãy cải thiện cách đánh giá của bạn về những giải pháp đã đưa ra. Thường thì có kiến thức giải quyết một vấn đề chỉ là khởi đầu của một quá trình dài để hiện

thực hóa ý tưởng đó. Do đó, bạn cần chắc chắn rằng mình đang đi trên con đường đúng trước khi dành thời gian và tâm sức thực hiện một giải pháp.

Khi một chướng ngại xuất hiện cản trở con đường tìm kiếm những giải pháp tốt là điều tự nhiên, đó là lúc để đặt ra nghi vấn xác nhận tính khả thi của một giải pháp, hơn là xem nó như một nguyên nhân khiến giải pháp không phát huy tác dụng. Tư duy thông minh có xu hướng đặt bạn vào tâm trạng tích cực, khiến bạn quá lạc quan về giải pháp – đó là yếu tố thứ hai. Hãy chắc rằng, những cảm xúc tốt xuất phát từ suy nghĩ hiệu quả không ảnh hưởng đến đánh giá của bạn về ý tưởng. Cuối cùng, để đánh giá chính xác về ý tưởng, hãy lên một kế hoạch thực hiện cụ thể đảm bảo rằng bạn đã suy nghĩ thông suốt về cách đưa ý tưởng vào thực tiễn.

Chương tám. Hình thành văn hóa thông minh

Văn hoá thông minh là gì?
Văn hoá tác động đến Tư duy thông minh.
Mười cách để tạo ra Văn hoá thông minh.

Người trưởng thành hiếm khi làm việc một mình. Hầu hết các công ty đều hình thành các nhóm để giải quyết những vấn đề khó khăn. Vì thế, chỉ một người trong nhóm thực hiện Tư duy thông minh là không đủ. Tất cả thành viên của nhóm đều cần có được điều đó.

Tuy nhiên, Tư duy thông minh không được phổ cập tới tất cả mọi người. Hệ thống giáo dục tập trung chính vào nhiệm vụ và trách nhiệm cá nhân. Do đó, chúng ta không tự nhiên có được Văn hoá thông minh.

Trọng tâm của chương này là mở rộng phạm vi của Tư duy thông minh từ các cá nhân sang các tổ chức.

Mạng lưới xã hội và Văn hoá thông minh

Bạn bị ảnh hưởng rất nhiều bởi những người xung quanh mình. Một nghiên cứu năm 2007 cho thấy, trọng lượng của con người chịu tác động như thế nào từ trọng lượng của những người xung quanh họ. Dữ liệu phân tích số lượng lớn những cá nhân chỉ ra rằng nếu bạn có những người bạn thừa cân thì khả năng bạn thừa cân sẽ tăng cao. Có rất nhiều lý do tại sao cho điều này. Một trong những lý do là khái niệm *lây truyền mục tiêu*. Nghiên cứu cho rằng, bạn thường áp dụng mục tiêu và hành vi của những người xung quanh bạn. Nếu những người xung quanh bạn đang ăn quá nhiều thì bạn cũng sẽ muốn cùng ăn với họ. Nếu những người xung quanh bạn đang tập thể dục, bạn cũng sẽ muốn tập luyện. Lây truyền mục tiêu là một cách mà hệ thống nhận thức của bạn giúp bạn giữ được quan hệ gần gũi với những người xung quanh.

Mạng lưới xã hội của bạn không chỉ ảnh hưởng tới thức ăn bạn ăn, nó còn ảnh hưởng đến thói quen suy nghĩ của bạn. Khi một văn hoá thúc đẩy những hành vi tuân theo các nguyên tắc của cuốn sách này thì nó trở thành Văn hoá thông minh.

Văn hoá ảnh hưởng đến Tư duy thông minh vừa hiển nhiên dễ thấy vừa tinh tế khó nhận ra. Mục tiêu của chương này là cung cấp những đề xuất cụ thể mà bạn có thể ứng dụng nhằm nâng cao Tư duy thông minh cùng những người xung quanh bạn. Tuy nhiên trước khi bắt đầu, bạn cũng cần biết những loại ảnh hưởng của văn hóa lên suy nghĩ của bạn.

Ở mức độ hiển nhiên nhất, văn hoá ảnh hưởng đến suy nghĩ của bạn về các hành động đáng để thực hiện và nhiệm vụ nào tương xứng với bạn. Học những thông tin mới là một công việc tốn công sức. Những người xung quanh bạn giúp bạn nhận ra

liệu mình có nên thực hiện công việc đó không. Khi ban quản lý của một công ty lớn nói với nhân viên rằng họ nên tham dự những lớp đào tạo các lĩnh vực nằm ngoài lĩnh vực chủ đạo của công việc, đó rõ ràng là một dấu hiệu thúc đẩy Tư duy thông minh. Theo cách này, văn hoá tổ chức có thể thúc đẩy mọi người học những điều mới có thể giúp ích họ trong một công việc nhiều năm sau đó hoặc có thể hình thành nền tảng cho phép loại suy trong một dự án mới.

Văn hoá cũng nâng tầm vóc của những người thực hiện các hành động được coi trọng trong nền văn hóa đó. Rất nhiều trường đại học đã bị chỉ trích vì dành hầu hết những sự tán thưởng và nguồn lực cho các khoa đạt hiệu suất cao trong nghiên cứu, bất chấp hiệu quả trong giảng dạy. Đáp lời, các đại học bắt đầu đưa ra những danh hiệu giảng dạy cao cấp được công bố rộng rãi trong và ngoài cộng đồng đại học để gửi đi tín hiệu rằng giảng dạy là giá trị cốt lõi.

Tuy nhiên, vài cấu trúc xã hội không phải lúc nào cũng thúc đẩy Tư duy thông minh. Phố Wall đã từ lâu coi trọng (kèm theo những khoản tiền thưởng hậu hĩnh) những người mang lại các khoản doanh thu lớn bất chấp chất lượng của khoản đầu tư. Trong những năm trước khủng hoảng tài chính 2008, rất nhiều người trong ngành ngân hàng và cầm cố đã nhận những khoản tiền thưởng này như một tín hiệu cho thấy doanh thu quan trọng hơn cả sự chính trực. Điều này khiến nhiều tay bán trái phiếu và những chuyên viên tư vấn tài chính chọn đi đường tắt và bán những sản phẩm tài chính mà họ không thực sự hiểu. Những tay cho vay cầm cố khác tham gia vào những vụ lừa đảo trắng trợn. Dù cho rất nhiều người trong số này kiếm được những khoản lợi nhuận kếch xù trong thời gian ngắn, họ không thể phát triển loại Kiến thức chất lượng cao cho phép họ dự đoán về lâu dài sự phân nhánh trong những hoạt động của mình.

Một tổ chức muốn thúc đẩy Văn hoá thông minh cần tìm ra những nhân viên thường xuyên sử dụng Tư duy thông minh và trao cho họ các vị trí lãnh đạo để họ gửi đi những tín hiệu rõ ràng rằng Tư duy thông minh cần thiết cho sứ mạng của tổ chức. Các công ty thường nhanh chóng tưởng thưởng những người đóng góp vào lợi nhuận chung nhưng ít tập trung vào việc tưởng thưởng những nhân viên khiến những người xung quanh làm việc hiệu quả hơn.

Tất cả những thực tiễn này phát đi những thông điệp rõ ràng và hiển nhiên về việc liệu những nguyên tắc cốt lõi của Tư duy thông minh có được một tổ chức đánh giá cao hay không. Rất nhiều đề xuất tôi trình bày trong phần tiếp theo là những điều bạn có thể sử dụng tạo nên Tư duy thông minh trong nhiều người.

Tạo ra Văn hoá thông minh

Các quá trình suy nghĩ của bạn chịu sự tác động mạnh mẽ của những người xung quanh. Bạn vừa tiếp nhận công thức cho Tư duy thông minh và bạn có thể sử dụng chúng để tác động lên những người khác. Theo cách này, bạn có thể tạo ra Văn hoá thông minh. Phần còn lại của chương này cung cấp mười đề xuất hướng đến thúc đẩy

Tư duy thông minh trong các nhóm và tổ chức mà bạn sống.

KHUYẾN KHÍCH MỌI NGƯỜI HỌC NHIỀU HƠN VỀ TƯ DUY

Trong các hội thảo của tôi về tư duy, tôi yêu cầu những người tham dự cho tôi biết kỳ vọng của họ về những gì sẽ nhận được từ hội thảo. Tôi làm như thế để khiến mọi người suy nghĩ nhiều hơn về những khía cạnh trong cuộc sống của họ. Các khía cạnh này có thể được tác động bởi việc học cách suy nghĩ tốt hơn. Cuối cùng, cách tốt nhất để sử dụng một cách thường xuyên những nguyên tắc của Tư duy thông minh là nhận ra rằng trong nhiều tình huống chúng ta có thể ứng dụng những nguyên tắc này.

Một bước thiết yếu để hình thành Văn hoá thông minh là mở rộng hiểu biết của mọi người về tư duy của chính họ.

Sự khích lệ này mang tính lây truyền. Ngạn ngữ cổ nói rằng: "Đưa con cá cho một người chỉ giúp anh ta ăn được trong một ngày, dạy người đó cách bắt cá thì anh ta sẽ có cá ăn cả đời." Nghiên cứu gần đây cho rằng ngạn ngữ này phản ánh cách đưa ra lời khuyên hiệu quả nhất. Thông thường, mọi người sẽ hỏi xin ý kiến của bạn về một hành động họ muốn thực hiện hay một sản phẩm muốn mua. Tình huống này cám dỗ bạn trả lời thẳng cho họ biết làm cái gì là tốt nhất. Tuy nhiên, mọi người sẽ có khả năng sử dụng lời khuyên của bạn nhiều hơn khi bạn đưa cho họ kỹ năng hỗ trợ việc ra quyết định của chính họ. Tự mình đi đến một quyết định là một cảm giác đầy quyền lực. Do đó, trao cho ai đó kiến thức liên quan đến quyết định là một cách tuyệt vời để giúp ích cho họ.

Các sinh viên chương trình danh dự ngành tâm lý học của đại học Texas thực hiện những dự án nghiên cứu kéo dài cả năm dưới sự giám sát của một nhân viên khoa. Tôi làm việc cùng các sinh viên này để giúp họ phát triển các kỹ năng đọc và tích hợp những nghiên cứu tâm lý học sơ cấp vào nghiên cứu của họ. Một trong những kỹ năng chính tôi chỉ cho họ bao gồm Vai trò của 3 – tìm ra ba điểm chính trong từng bài viết họ đọc. Tôi khích lệ họ dành một chút thời gian hoàn thành từng bài viết và tóm lược ba điểm chính vào một cuốn sổ tay nghiên cứu hay trên một tờ giấy có thể đính kèm vào một bản sao bài viết.

Nếu tôi chỉ đề nghị như thế, những sinh viên có thể làm theo và nâng cao khả năng thu thập Kiến thức chất lượng cao từ những bài viết họ đọc. Tuy nhiên, tôi trình bày mẹo này cùng với một cuộc thảo luận về vài nguyên tắc cơ bản của ký ức, tương tự như những gì đã mô tả ở Chương 3. Bằng cách cung cấp một bối cảnh cho đề xuất này, tôi trao cho sinh viên một cơ hội tự mình quyết định cách áp dụng Vai trò của 3 khi gặp phải một tình huống mới.

TẠO RA MÔI TRƯỜNG NUÔI DƯỠNG THÓI QUEN THÔNG MINH

Những Thói quen thông minh là trung tâm của Tư duy thông minh. Vì môi trường điều chỉnh rất nhiều những hành vi mang tính thói quen, tạo ra những bối cảnh hỗ trợ các yếu tố của Tư duy thông minh sẽ cải thiện chất lượng tư duy trong cả nhóm.

Như đã thảo luận trong Chương 2, những thói quen hình thành mỗi khi có sự tương thích giữa hành động với môi trường và khi hành động đó lặp lại. Do đó, nếu bạn muốn hình thành Thói quen thông minh trong một nhóm, hãy chắc rằng môi trường phù hợp để thói quen được hình thành. Bài trí của văn phòng cần được tổ chức sao cho thúc đẩy các thói quen tốt. Từ việc thiết kế những địa điểm trung tâm để lấy văn phòng phẩm, gửi thư, cho đến việc thiết lập quy trình xử lý những vấn đề liên quan đến vận hành của toà nhà hay tạo ra những quy trình nhất quán (nhưng linh động) sẽ giảm thiểu lượng thời gian tiêu tốn để tìm kiếm các đồ vật hay tìm ra cách hoàn tất công việc. Mỗi khi các phòng ban di dời hay một quy trình thay đổi, mọi người trong công ty cần dành thời gian điều chỉnh thay đổi này và thiết lập những thói quen mới. Nguyên tắc này cũng sẽ ứng dụng cho cách một công ty lọt vào mắt người tiêu dùng. Một lý do mà chuỗi cửa hàng ăn nhanh như McDonal thành công là vì người tiêu dùng có thể nhanh chóng phát triển thói quen khi ăn hàng của mình nhờ vào một thiết kế nhất quán xuyên suốt. Thói quen được phát triển ở một địa điểm có thể được sử dụng tại bất kỳ địa điểm nào khác.
Ngắt quãng thói quen có thể gây ảnh hưởng phá hủy thói quen của người tiêu dùng. Khi Microsoft thay đổi giao diện những sản phẩm Office từ hệ thống trình đơn cơ bản sang giao diện ribbon (giới thiệu trong Office 2007), các khảo sát ước tính rằng 80 phần trăm người dùng phản ứng tiêu cực với thay đổi này. Lý do là người tiêu dùng sử dụng các phiên bản trước của Word, Excel và PowerPoint phải thay đổi tất cả thói quen làm việc với những sản phẩm này để thích nghi với hệ thống mới. Kết quả là, rất nhiều người dùng lựa chọn thà không nâng cấp sản phẩm còn hơn đổi sang hệ thống mới.
Do đó, các công ty cần bảo đảm hỗ trợ thói quen nội bộ cho nhân viên và thói quen tiêu dùng cho khách hàng.
CỞI MỞ VỚI Ý TƯỞNG
Xét ở nhiều cấp độ, loạt phim Harry Porter rất thú vị. Có lẽ, một trong những mong chờ lớn nhất của người trưởng thành là xem dàn diễn viên ngôi sao người Anh thủ những vai diễn lắm mưu mô trong tiểu thuyết của J. K. Rowling.
Có rất nhiều cảnh diễn tuyệt vời đầy lôi cuốn diễn ra trong phòng học của Severus Snape, do Alan Rickman thủ vai. Snape, người dạy những phù thủy trẻ cách pha chế độc dược, là một giáo viên đáng sợ. Những sinh viên ngồi trong phòng học với khuôn mặt luôn nơm nớp với nỗi sợ nếu họ làm hay nói gì đó sai sẽ nhận được một nhận xét khinh miệt của Snape. Thậm chí những sinh viên được ông ấy ưu ái cũng ngồi trong lớp đầy sợ hãi.
Cũng hài hước như những cảnh diễn trong bộ phim này, bối cảnh trên không lý tưởng cho Tư duy thông minh. Con người nhanh chóng thích ứng với môi trường xã hội. Trong một bối cảnh làm việc hay học thuật căng thẳng, con người sẽ hạn chế những

đóng góp mà họ sẵn sàng thực hiện vì lo bị chỉ trích. Họ cũng có thể ít tình nguyện đưa ra những đề xuất với cấp trên khi cảm thấy chúng sẽ bị đánh giá một cách tàn nhẫn. Cuối cùng, khi các thành viên của một nhóm tự khép mình lại trước những ý tưởng mới, những thành viên khác cũng nhanh chóng ngừng đưa ra những phương án mới để cân nhắc.

Nói rõ hơn thì, không phải tất cả các ý tưởng đều hay và một phần quan trọng của việc tạo ra Văn hoá thông minh cho một tổ chức là có khả năng phân biệt giữa những ý tưởng hay và những ý tưởng dở. Nhưng quá trình đánh giá một ý tưởng đòi hỏi việc thử nghiệm trước khi phát hiện những lỗi sai của nó. Dù vậy, các thành viên của nhóm thường xuyên phản ứng tiêu cực trước một ý tưởng chỉ vì ý tưởng đó mới và không quen thuộc.

Vài người có tính cách cởi mở trước các ý tưởng. Một trong những khía cạnh cốt lõi của tính cách này được gọi là *cởi mở với kinh nghiệm,* và nó phản ánh cách một người đón nhận một ý tưởng hay tình huống mới thế nào. Song, người ít có tính cởi mở cũng có thể rèn luyện cách xem xét những ý tưởng mới sâu hơn thay vì chỉ từ chối mà không cân nhắc kĩ càng.

Một văn hoá cởi mở tạo ra hiệu ứng đáng kể tác động lên những con người trong đó. Tất cả mọi người sẽ cảm thấy tự tin hơn trong việc trình bày những ý tưởng khi họ tin rằng môi trường xung quanh sẵn sàng hỗ trợ mình. Đón nhận ý tưởng của ai đó tức là bạn đã tôn trọng nỗ lực tâm trí của họ, dù cho rốt cuộc bạn rất e dè với đề xuất của người này.

Để phát triển tính cởi mở của bản thân, hãy suy nghĩ về cách bạn phản ứng trước những đề xuất mới. Bạn có thấy ngay lập tức mình suy nghĩ về lý do tại sao ý tưởng mới sai không? Bạn có cảm thấy sự bực bội dâng trào khi đối diện với một đề xuất khác biệt so với cái của bạn? Bạn có căm giận ai đó vì đã đưa ra một quan điểm mới sẽ làm chậm lại quá trình đi đến quyết định không?

Khi bạn thấy bản thân mình khép kín trước những kinh nghiệm, hãy thử hai bài tập. Đầu tiên, đừng phản ứng ngay. Hãy cho bản thân cơ hội suy nghĩ thông suốt ý tưởng mới trước khi nói rằng nó sai. Thứ hai, hãy tập trung vào những lợi ích của ý tưởng và bắt đầu đánh giá với một phát biểu tích cực.

Thể hiện tính cởi mở trước những ý tưởng mới không chỉ giúp nuôi dưỡng một môi trường trong đó mọi người trình bày những ý tưởng tốt nhất của mình mà còn giúp nhóm tìm ra các lợi ích chính từ những cách tiếp cận mới mẻ. Một ý tưởng tuyệt vời có thể phôi thai từ những yếu tố tích cực của một bản đề xuất đầy lỗi. Tính cởi mở giúp nhóm nắm bắt những phần tốt nhất trong từng ý tưởng của mỗi thành viên trong nhóm.

LÝ GIẢI THƯỜNG XUYÊN VÀ LÝ GIẢI RÕ RÀNG

Một chướng ngại chính cho Kiến thức chất lượng cao là rất nhiều người không tự

mình lý giải khi học. Kết quả là, ảo tưởng về chiều sâu của lý giải có thể khiến con người tin rằng họ biết nhiều về cách các sự vật vận hành hơn là họ thực sự biết.

Một khi bạn thành thạo thói quen tự lý giải và tránh được bẫy của ảo tưởng về chiều sâu của lý giải, bạn sẽ có khả năng cung cấp những lý giải rõ ràng dễ hiểu cho phép mọi người hiểu rõ hơn những thông tin được trình bày. Tuy nhiên, quan trọng ngang với nó là việc những người khác được khích lệ để tự lý giải. Đó quả là một Thói quen thông minh giúp họ thu thập Kiến thức chất lượng cao và còn giúp nhận diện những lỗ hổng trong kiến thức *của bạn*.

Dù vậy, để hỗ trợ một Văn hoá thông minh, quan trọng là phản ứng phù hợp khi mọi người gặp khó khăn trong việc đưa ra những lý giải tốt. Cũng như bạn muốn cởi mở trước những ý tưởng mới mà các thành viên trong nhóm trình bày, bạn muốn phản ứng phù hợp khi ai đó không thể cung cấp một lý giải tốt. Những lỗ hổng trong kiến thức của ai đó là một vấn đề với tổ chức vì những lỗ hổng hạn chế tính hiệu quả trong giải quyết vấn đề. Do đó, quan trọng là người đó xem những lỗ hổng được nhận diện trong kiến thức của mình như những lời mời gọi học tập thêm. Thêm vào đó, khi con người nghĩ rằng họ đương nhiên phải đưa ra những lý giải cho lập luận của mình trong các bài thuyết trình, nhìn chung họ sẽ chuẩn bị kĩ hơn cho những lý giải đó.

TẠO RA NHỮNG KHÓ KHĂN ĐÁNG MONG ĐỢI

Đến thời điểm nào đó, tất cả chúng ta đều là những giáo viên; tất cả mọi người đều có cơ hội truyền đạt các thông tin cho những người xung quanh. Trong những tình huống đó, bạn có thể cải thiện chất lượng kiến thức của người khác bằng cách tạo ra những khó khăn đáng mong đợi.

Mỗi năm, nhóm Hướng đạo sinh Cub Scout địa phương thường tổ chức cuộc đua Pinewood Derby. Mục tiêu của sự kiện này là để các hướng đạo sinh tự chế tạo ra một chiếc xe đua từ một khối gỗ thông. Một phần thích thú của sự kiện là tạo ra một tác phẩm nghệ thuật có thể xuất sắc hơn so với tất cả những tác phẩm khác. Khi từng chiếc xe được trình làng, bạn có thể nghe thấy lũ trẻ nói chuyện một cách đầy phấn khích về chiếc xe tuyệt nhất của ai đó. Nhưng tâm điểm chính của sự kiện là cuộc đua. Những chiếc xe xếp hàng ở bờ dốc. Người ra lệnh xuất phát thấy một nhánh cây mềm và những chiếc xe lăn xuống đường chạy. Chiếc xe nhanh nhất trong mỗi cuộc đua sẽ tiếp tục vào vòng trong cho đến khi người thắng cuộc được quyết định.

Mỗi hướng đạo sinh có cách thực hiện nhiệm vụ riêng của mình. Một số cậu bé rõ ràng đã tự mình chế tạo ra những chiếc xe. Các thiết kế mang đường nét thô sơ. Những cái bánh không phải lúc nào cũng thẳng hàng. Những chiếc xe này lăn và trượt xuống rãnh theo phong cách đồ thủ công của những học sinh lớp hai hay ba.

Những chiếc xe khác có dung mạo nhìn chuyên nghiệp hơn. Một chiếc xe có những đường cong rất đẹp, chỉ có thể được tạo ra bằng những công cụ chạy điện đắt tiền. Những cái bánh xe thẳng hàng hoàn hảo. Tất cả các cạnh thô được đánh bóng cẩn

thận. Những chiếc xe này chắc chắn là những công trình nghệ thuật nhưng cũng là những sản phẩm cho thấy sự cộng tác với phụ huynh và đứa trẻ ngả theo hướng phụ huynh nhiều hơn.
Cái nào tốt hơn? Bạn có thể tranh luận rằng những chiếc xe do phụ huynh chế tạo ra tốt hơn. Những cậu bé với chiếc xe lăn xuống rãnh với tốc độ kinh hoàng được tưởng thưởng vào buổi tối đó bằng những chiếc cúp tuyệt đẹp. Khi đó, những cậu bé với chiếc xe cộc kệch lăn chầm chậm xuống rãnh có thể nhìn món đồ thủ công của mình một cách tự hào, dù cho nó không nhận được một phần thưởng nào.
Dù vậy, quan sát kỹ các thí sinh vẫn còn một nhóm xe thứ ba. Vài chiếc trong số này cũng mang thiết kế trẻ con, do những bàn tay non trẻ tạo ra nhưng thực sự chạy rất nhanh. Nói chuyện với phụ huynh những đứa bé này, tôi khám phá ra rằng những chiếc xe này là sản phẩm của một sự cộng tác thật sự. Những phụ huynh chỉ cho đứa trẻ cách sử dụng các công cụ khác nhau trong nhà xe. Họ dạy con về lực ma sát và chỉ cho chúng cách mài những cái đinh và bánh xe, cách bảo đảm rằng các bánh xe thẳng hàng khi ráp vào xe.
Chế tạo những chiếc xe này chắc hẳn đã gây ra nhiều bực dọc cho cả phụ huynh lẫn con trẻ. Một mình phụ huynh kiểm soát một quá trình phức tạp và để đứa con ngồi quan sát sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. Nhưng sự cộng tác cũng tạo ra những khó khăn đáng mong đợi cho việc học. Những đứa con thực sự tham gia vào quá trình chế tạo ra chiếc xe đã học được rất nhiều về vật lý và các công cụ trong quá trình đó.
Tất cả các tình huống giảng dạy nên cố gắng tạo ra loại cộng tác này. Một người học không nên bị bỏ lại một mình như những đứa trẻ tự chế tạo chiếc xe của chúng. Giảng dạy tích cực có thể cung cấp một khung sườn để các học viên tiến xa hơn kiến thức hiện tại của họ, trình bày những khái niệm mới và đưa ra những đề xuất chủ chốt để tiến bộ. Cùng lúc đó, người học phải làm rất nhiều việc giúp cho bài học thành công. Học viên sẽ phạm sai lầm và thường thì việc thực hành của họ sẽ không đạt đến trình độ xuất sắc như người có nhiều kiến thức chuyên môn hơn.
Nhà tâm lý học người Nga Lev Vygotsky đã tập trung nghiên cứu sự cộng tác giữa giáo viên và học viên trong học tập. Ông cho rằng giảng dạy tốt nhất là tập trung vào *vùng cận phát triển*. Nghĩa là, mỗi học viên tiềm ẩn những năng lực và kiến thức mà họ chưa với tới được. Giáo viên lý tưởng tạo ra một cấu trúc giúp học viên thành công trong việc có được những kỹ năng và thu thập mẫu kiến thức tiếp theo mà không hoàn toàn làm việc đó thay học viên.
Giáo dục nên giống như giàn giáo được sử dụng để xây khung sườn cho một toà nhà mới. Giáo viên tạo ra những cấu trúc tạm thời giúp học viên học được những điều mới. Sau khi học viên đã có được kiến thức mới, giàn giáo sẽ bị gỡ bỏ và sinh viên có thể hoạt động hiệu quả mà không cần nó.
SỬ DỤNG VAI TRÒ CỦA 3

Trong tất cả những đề xuất mà tôi đưa ra trong cuốn sách này, cái có ảnh hưởng nhanh nhất đến Tư duy thông minh của tất cả mọi người xung quanh bạn là Vai trò của 3 – nguyên tắc trong đó bạn chỉ nhớ đại ý ba điều từ mỗi trải nghiệm.
Để giúp bạn phát triển Thói quen thông minh trong việc sử dụng Vai trò của 3 thường xuyên, dù đang phát triển một bài thuyết trình hay đang điều hành một cuộc họp, hãy sử dụng mẫu sau đây để tập trung và sắp xếp các ý tưởng của bạn:

TIÊU ĐỀ BÀI THUYẾT TRÌNH:

Liệt kê ba ý tưởng chính trong bài thuyết trình:

1.

2.

3.

SẮP XẾP BÀI THUYẾT TRÌNH

Tóm tắt ý chính trong một câu:

1.

2.

3.

PHÁT TRIỂN NHỮNG Ý TƯỞNG CHÍNH. TÌM RA CÁC QUAN HỆ

1. Ý tưởng 1 liên quan đến kiến thức nào mọi người đã biết?
2. Ý tưởng 2 liên quan đến kiến thức mọi người đã biết thế nào, bao gồm ý tưởng 1?
3. Ý tưởng 3 liên quan đến kiến thức mọi người đã biết thế nào, bao gồm ý tưởng 1 và 2?

Ba câu hỏi giúp mọi người nhớ và tự lý giải các ý tưởng.

1.

2.

3.

Sử dụng mẫu này sẽ giúp bạn phát triển Thói quen thông minh. Hãy chia sẻ mẫu này với những người khác trong tổ chức để giúp truyền bá kỹ năng trình bày và tập trung vào các bài thuyết trình, cuộc họp và những báo cáo. Những đề xuất này bảo đảm rằng, mọi người bước ra với một ký ức chắc chắn về điều đã được thảo luận.
Cuối cùng, quan trọng là kết thúc mỗi cuộc họp và bài thuyết trình bằng cách rà soát lại những phần chính đã được thảo luận. Hoạt động đánh giá lại này sẽ giúp tạo ra Thói quen thông minh, từ đó làm vững chắc cũng như làm rõ ký ức về một tình huống. Cách làm này cũng sẽ khích lệ tất cả mọi người xem lại các cuộc họp, bài thuyết trình, các cuốn sách, bài viết và báo cáo trước khi chuyển sang một hoạt động khác.

THƯƠNG LƯỢNG NGHĨA

Cốt lõi của Kiến thức chất lượng cao là hiểu biết về cách sự vật vận hành hay kiến

thức nhân quả. Như đã thảo luận trong Chương 4, có hai lỗi chính trong kiến thức nhân quả của con người. Một là, có thể có những lỗ hổng trong kiến thức mà con người tưởng đã biết. Thứ hai là, con người có thể sử dụng những thuật ngữ không rõ nghĩa trong lý giải của mình. Những thuật ngữ không rõ ràng có thể lan truyền nhanh chóng trong một tổ chức và mang đến một ảo tưởng về sự hiểu biết những vấn đề phức tạp.

Học giả Luật và Ngôn ngữ Lawrence Solan xem luật như một ví dụ về sự khó khăn trong việc tìm kiếm ngữ nghĩa của các thuật ngữ chính. Các luật gia dành rất nhiều thời gian để soạn ra các diễn giải cho các đạo luật nhằm giảm thiểu số lượng những cách hiểu khác nhau về nó. Khi kết thúc công việc này, những nhà làm luật thường hy vọng rằng họ đã viết một đạo luật rõ nghĩa. Ví dụ, người này trích một đoạn từ luật hối lộ liên bang như sau:

Bất cứ ai, trực tiếp hay gián tiếp, trao, mời chào hay hứa hẹn một cách sai lệch bất kỳ thứ gì có giá trị cho quan chức chính phủ với dự tính gây ảnh hưởng lên hành vi của quan chức đó sẽ bị trừng phạt.

Dù rằng đạo luật này đã được viết cẩn thận, song hoá ra vẫn rất khó nhận được sự đồng thuận về ý nghĩa của nhiều thuật ngữ khác nhau. Những người nào được tính là *quan chức chính phủ?* Làm điều gì đó sai lệch nghĩa là sao? Những hành động thế nào được gọi là *hành vi của quan chức?*

Trong hệ thống luật, những câu hỏi này được trả lời thông qua một quá trình kháng cáo đôi khi kéo dài, gian khổ và tốn kém. Khi ai đó bị buộc một tội danh dựa trên đạo luật này, những luật sư biện hộ có thể kháng cáo quyết định buộc tội bằng cách tranh luận rằng đạo luật không áp dụng cho vụ án cụ thể đó. Với đạo luật liên bang trên, một kháng cáo đã nghiên cứu xem liệu các quan chức có thể bị buộc tội vi phạm đạo luật này không nếu lương của họ đến từ quỹ liên bang, dù rằng theo lý thuyết họ là nhân viên của chính phủ. Những thử thách này rốt cuộc giúp củng cố ý nghĩa thực sự của đạo luật.

Do đó, thậm chí những thuật ngữ được xây dựng rõ nghĩa nhất cũng có thể bỏ ngỏ trong diễn dịch. Vấn đề này trở nên quan trọng hơn trong các nhóm. Khi những công ty đề ra các phát biểu mục tiêu và nguyên tắc hoạt động, các ngôn từ được sử dụng có ảnh hưởng lớn tới những hành động tương lai của các nhân viên trong tổ chức. Tuy nhiên, rất nhiều những thuật ngữ này không quan tâm đến mức độ chi tiết như khi hình thành những đạo luật.

Để tránh các sự cố do bất đồng cơ bản trong những thuật ngữ quan trọng, điều cần thiết là thực sự áp dụng một quá trình nhằm hiểu rõ điều được truyền đạt. Một công cụ chính trong việc thương lượng ý nghĩa các thuật ngữ mới là đặt câu hỏi. Khi thuật ngữ không rõ nghĩa, chúng ta thường cố hiểu nó bằng cách tìm đến bối cảnh mà nó được sử dụng. Dù vậy, với những thuật ngữ chính trong lý giải nhân quả, đặt câu hỏi trực

tiếp về ý nghĩa của chúng mang đến cơ hội hiểu rõ về khái niệm, vì chúng có thể đóng vai trò quan trọng trong những quyết định tương lai của tổ chức. Những câu hỏi này đóng vai trò như các kháng cáo và các phiên toà trong hệ thống toà án. Chúng mang đến cơ hội để nhóm thảo luận và chọn lọc nghĩa của thuật ngữ. Nếu không giao tiếp cởi mở, những bất đồng này sẽ không được đưa ra ánh sáng.

Những câu hỏi thẳng thắn, trực tiếp là quan trọng. Mọi người thường sợ bị chê là chậm hiểu do đó họ gật đầu một cách thông thái khi một thuật ngữ mới được sử dụng. Tuy nhiên, nếu là một thành viên giàu kinh nghiệm của một tổ chức, bạn nên hiểu điều được nói. Nếu một phát biểu khiến bạn không hiểu, đó là lỗi của người nói chứ không phải của bạn.

Một lần, tôi đang làm việc với một tổ chức lớn và một giám đốc cao cấp thuyết trình về tầm quan trọng của việc làm việc nhiều hơn với ít nguồn lực hơn trong tình hình kinh tế khó khăn. Vị giám đốc này thúc giục nhóm trong năm sau biến công ty trở nên hiệu quả hơn bằng cách tinh giản những quy trình kinh doanh. Ban đầu, tất cả mọi người trong phòng đều gật đầu đồng ý. Có vẻ tất cả mọi người đều hiểu nhiệm vụ chung đó. Khi cuộc họp tiếp diễn, từ "tinh giản" được mang ra bàn tán và có vẻ như nhóm sẽ đạt được một đồng thuận rằng đây là kế hoạch để đi tiếp.

Dù vậy, sau đó, một giám đốc ở phía cuối phòng bối rối đứng dậy. Cô ấy hỏi rằng "tinh giản" thực sự nghĩa là sao. Cuộc họp dừng lại trong im lặng. Ngay lập tức rõ ràng là không ai chắc về cái họ đồng ý làm.

Cuộc thảo luận nhanh chóng chuyển hướng sang nghĩa của từ "tinh giản". Thuật ngữ này xuất phát từ ngành kỹ thuật, nhắc đến các phương pháp giảm thiểu các lực kéo ở các vật thể di chuyển. Vậy, "tinh giản" dùng ở đây có nghĩa là làm cho những vật thể biến chuyển với hiệu suất cao hơn. Do đó, nhóm nhận ra rằng, họ được yêu cầu phải làm việc thực sự hiệu quả hơn bằng cách làm cho những quy trình kinh doanh gọn gàng và hiệu quả hơn. Sau đó, nhóm quay trở lại cuộc thảo luận để khám phá định nghĩa cụ thể hơn khi phương pháp này được đưa vào thực tiễn. Nếu rời khỏi cuộc họp chỉ với mục tiêu tinh giản kinh doanh, họ chắc hẳn sẽ không thực sự tiến gần hơn chút nào đến việc đạt được mục tiêu.

Cuối cùng, đặt câu hỏi về nghĩa của thuật ngữ là một cách hiệu quả để tránh ảo tưởng hiểu biết thường đến từ việc sử dụng những thuật ngữ mơ hồ trong tổ chức. Thương lượng ý nghĩa của các thuật ngữ giúp tạo ra Văn hoá thông minh.

PHÁT TRIỂN NHÃN PHÂN LOẠI ĐỂ HỖ TRỢ PHÉP LOẠI SUY

Cố vấn cao học của tôi Dedre Gentner vài năm trước đây đã viết một bài luận khoa học có tựa đề "Tại sao chúng ta quá thông minh" trong đó bà cho rằng con người, không giống những sinh vật khác, có khả năng sử dụng ngôn ngữ để tạo ra những nhãn phân loại cho các sự vật. Một phần sức mạnh của các nhãn này là chúng cho phép gọi ra những vật thể trực quan khác nhau bằng cùng một tên. Ví dụ, có rất nhiều

sự vật trong thế giới mà chúng ta gọi là cây. Hoá ra, rất nhiều thứ chúng ta gọi là cây ít liên hệ đến những thực vật khác mà chúng ta gọi là bụi rậm hay hoa. Đặc điểm của cái gọi là cây là: cao, có thân gỗ và có bóng mát. Hai đặc tính cao và có bóng mát là những đặc điểm cây mà con người thường nghĩ tới. Do đó, điều thực sự khiến thứ gì đó được gọi là cây (trái ngược với bụi rậm hay cây bụi) không phải là đặc tính sinh vật nào đó mà vì mối liên hệ giữa những chúng với con người. Bằng cách sử dụng một nhãn phân loại, chúng ta có thể nhóm các sự vật lại dựa trên quan hệ này.
Các nhãn phân loại đầy sức mạnh vì chúng cho phép chúng ta phân nhóm dựa trên những dạng tương đồng khác nhau. Từ góc nhìn Tư duy thông minh, những nhãn phân loại có sức mạnh nhất là những cái cho phép chúng ta nhóm các tình huống tương tự lại với nhau. Chương 5 đã tiết lộ cho bạn những cách tạo ra nhãn cho các tương quan nhân quả mà bạn biết. Bạn có thể biết một thuật ngữ như *tổn thất ngoài mong đợi* ám chỉ những tổn thất không dự định dùng cho nhiều lĩnh vực khác nhau. Tương tự, tôi mô tả cách sử dụng các ngạn ngữ, tiêu đề truyện và những điểm nút truyện cười như những cách nhắc đến các tình huống tương tự.
Có lẽ phần hay nhất của nhãn phân loại là chúng có thể được chia sẻ. Bằng cách dạy những người khác trong tổ chức các nhãn bạn sử dụng để nhóm các sự vật tương tự lại với nhau, bạn có thể sử dụng ngôn ngữ để tác động đến cách những người này suy nghĩ. Nhà ngôn ngữ học Dan Slobin đã thực hiện nghiên cứu cho thấy, phong cách giao tiếp bạn sử dụng tạo ra những thói quen khiến bạn suy nghĩ theo một cách nhất quán với phong cách đó. Bằng cách phát triển một kho từ vựng phức tạp với những thuật ngữ nói về các mối liên hệ và nhóm những sự vật sự việc tương đồng lại với nhau, bạn sẽ giúp những người xung quanh phát triển Thói quen thông minh trong việc tìm kiếm những phép loại suy.
KHÔNG KHUYẾN KHÍCH ĐA NHIỆM
Đa nhiệm cùng lúc tạo ra những hạn chế lên Tư duy thông minh. Nhưng có rất nhiều cách bạn có thể làm để giúp giảm thiểu sự đa nhiệm trong môi trường của mình. Thay đổi trực tiếp nhất là nghiêm cấm hoạt động đa nhiệm trong môi trường chung của nhóm bạn. Tôi đã chứng kiến rất nhiều buổi thuyết trình và cuộc họp trong đó mọi người bận rộn với việc trả lời email trên điện thoại thông minh và máy tính xách tay khi diễn giả đang trình bày thông tin.
Hầu hết các nhóm tha thứ cho hiện tượng đa nhiệm công khai này bằng cách thỉnh thoảng đảo mắt vòng quanh hay nhún vai. Không phải mọi tổ chức đều làm vậy. Vài vị lãnh đạo của các công ty có thể bảo vệ tầm quan trọng của đa nhiệm trong thế giới hiện đại, trong khi nhiều người tôi từng làm việc chung không cho phép bất cứ ai mang điện thoại thông minh hay máy tính xách tay vào những cuộc họp Ban Giám đốc cấp cao. Mọi người được mong đợi đặt tâm trí mình vào cuộc thảo luận.
Bằng cách loại bỏ tất cả những sự cám dỗ từ hoạt động đa nhiệm, những tổ chức này

đã nuôi dưỡng được Văn hoá thông minh. Họ tuyên bố rõ rằng khi một hoạt động thực sự quan trọng, nó đáng nhận được sự tập trung trọn vẹn của tất cả mọi người. Cũng quan trọng không kém là dành sự tôn trọng ngang hàng cho việc tập trung trọn vẹn trong môi trường làm việc của một tổ chức. Có những lúc rõ ràng đa nhiệm là chuyện không thể tránh khỏi. Vào mỗi đầu ngày, bạn có thể kiểm tra email, nghe các tin nhắn điện thoại, lật xem thư của ngày hôm trước. Cùng lúc đó, bạn có thể đang kiểm tra website của công ty để tìm những sự kiện mới xảy ra vào ngày hôm đó. Không công việc nào trong số này đặc biệt tốn sức hay gây nguy hại thực sự nếu làm tất cả cùng một lúc.

Khi bạn đang thực hiện việc học tập kiến thức nhân quả sâu hay đang nỗ lực mô tả lại một vấn đề thì đa nhiệm có thể chỉ ảnh hưởng xấu đến khả năng thành công của bạn. Với những tình huống này, Văn hoá thông minh của bạn nên tìm ra nhiều cách để loại trừ hoạt động đa nhiệm. Có thể đơn giản như đề nghị mọi người tắt email, điện thoại thông minh. Có thể bao gồm việc tạo dựng những môi trường làm việc chung không bị quấy nhiễu hay thậm chí khuyến khích mọi người ngồi bên ngoài để không làm ngắt quãng công việc.

Bên cạnh những cám dỗ của công nghệ, những mục tiêu ngắn hạn do công nghệ tạo ra cũng có thể mang đến những ốc đảo đầy quyến rũ hòng thoát khỏi những công việc nặng nhọc để tạo ra Kiến thức chất lượng cao. Hầu hết những email, cuộc gọi và tin nhắn là những mục tiêu có thể đạt được dễ dàng. Một đồng nghiệp gửi bạn một email ngắn hỏi xin số điện thoại của ai đó và bạn gửi trả lời. Vợ/chồng của bạn gửi một tin nhắn nhờ lấy sữa trên đường về nhà. Danh sách công việc nhắc bạn tải xuống vài tài liệu.

Những mục tiêu ngắn hạn dễ dàng đạt được và chúng mang đến một cảm giác thoả mãn hay hoàn tất ngay tức thì. Ngược lại, đọc một bài viết phức tạp và đầy thử thách có thể tốn công sức và gây bực dọc. Những *khó khăn đáng mong đợi* này không phải lúc nào cũng thích thú để thực hiện, dù cho chúng thực sự khiến cho việc học tập tốt hơn. Thay vì hoàn tất việc đọc, thật là dễ dàng để chuyển sang đọc email hay tin nhắn và biến mất một lúc để chăm sóc những mục tiêu ngắn hạn.

Lúc nào đó, nghỉ ngơi một chút sau một công việc gắng sức chẳng phải vấn đề gì to tát, nhưng trải nghiệm học tập của bạn sẽ bị giảm sút nếu không có những nỗ lực duy trì liên tục. Bạn sẽ không tìm ra cách mô tả lại vấn đề và Ứng dụng kiến thức của bạn. Bạn càng tránh những công việc khó khăn Tư duy thông minh càng ít được thực hiện.

Đa nhiệm là một hành vi bị những người xung quanh chi phối mạnh mẽ. Nếu bạn gửi đi tín hiệu không khuyến khích đa nhiệm một cách rõ ràng, những người xung quanh bạn sẽ suy nghĩ cẩn thận hơn khi bị cám dỗ thực hiện nhiều công việc cùng lúc.

ĐỪNG CẢN ĐƯỜNG *CHÚNG TÔI*

Nhìn bề ngoài, tạo ra Văn hóa thông minh dường như đi ngược với chủ nghĩa cá nhân

mạnh mẽ ăn sâu vào văn hoá phương Tây. Việc châm biếm những khác biệt văn hóa quả là điều dễ dàng. Song, một trong những yếu tố lan toả rộng rãi trong văn hoá Phương Tây là sự tán dương cá nhân chứa đầy sức mạnh. Từ những nhà phát minh (như Bell và Edison) đến những nhân vật lịch sử (từ Alexander Đại Đế đến Churchill), chúng ta đều tán dương những cá nhân và ảnh hưởng của họ đến thế giới.
Văn hoá "Tôi" này bám rễ sâu đến nỗi chúng ta có thể không nhận ra sự ảnh hưởng của nó lên suy nghĩ của mình. Như đã đề cập đầu chương, hệ thống giáo dục của chúng ta nuôi dưỡng sự cạnh tranh cho sự xuất sắc của từng cá nhân. Trường học chấm điểm từng cá nhân học sinh. Khi giáo viên cho bài tập nhóm, phụ huynh lo rằng những đứa trẻ của mình sẽ không được tưởng thưởng xứng đáng với những nỗ lực cá nhân của chúng và rằng điểm của một học sinh sẽ bị ảnh hưởng nếu số còn lại không làm phần việc của mình.
Nhưng những tình huống phức tạp nhất đòi hỏi Tư duy thông minh lại diễn ra trong bối cảnh nhóm. Các doanh nghiệp có thể có những nhà lãnh đạo tài ba, còn những công ty xuất sắc nhất có văn hoá doanh nghiệp mạnh mẽ tưởng thưởng cho sự thông minh, linh hoạt và đổi mới. Những giám đốc giỏi không nhất thiết là người tràn đầy ý tưởng mà là người có trong tay những nhóm làm việc hiệu quả nhất. Nếu một nhóm làm việc trong một dự án và dự án thất bại thì không cá nhân nào của nhóm thành công cả.
Đầu cuốn sách này, tôi đã viết về Johannes Kepler người rất thích thú với cách hệ mặt trời vận hành nhưng ông không thể lý giải sự chuyển động của các hành tinh. Isaac Newton đã làm được điều đó. Newton đã đưa ra một lý thuyết, trong đó các thiên thể chuyển động trừ khi có các lực tác động lên chúng và chuyển động của các hành tinh được điều chỉnh bởi lực hấp dẫn liên tục kéo chúng về phía mặt trời. Newton biết rằng thành công của ông một phần chịu ơn thành quả của những nhà khoa học đi trước. "Nếu tôi thấy xa hơn," ông nói, "đó là vì tôi đứng trên vai những người khổng lồ."
Tư duy thông minh rốt cuộc liên quan đến cả tư duy của cá nhân và tư duy của nhóm. Góp phần vào việc tạo ra Văn hoá thông minh bằng cách cải thiện khả năng tư duy của những người xung quanh là một cách giúp tối đa hoá thành công của bạn. Rốt cuộc, Tư duy thông minh của họ cũng sẽ phản hồi trở lại bạn. Thậm chí, những ý tưởng dở của các đồng nghiệp cũng có thể khích lệ bạn suy nghĩ về vấn đề theo một cách mới.

Lời kết

Mùa hè 2005, tôi nhận được một cú điện thoại từ Craig Wynett, trưởng nhóm khoa học về nhận thức ở Procter & Gamble (P&G). Công việc của ông trong công ty là truyền đạt những kiến thức khoa học tâm trí vào công ty một cách rộng rãi. Nhóm của Wynett đã được biết về nghiên cứu của tôi và đặc biệt thích thú khi hiểu nhiều hơn về nghiên cứu phép loại suy của tâm lý học.

Tôi nhắc đến Craig vì hai lý do. Đầu tiên, ông ấy thực sự cụ thể hoá rất nhiều nguyên tắc tôi mô tả trong cuốn sách này. Thứ hai, ông ấy đã góp phần nâng cao Văn hoá thông minh trong công ty P&G.

Craig dành rất nhiều năm trong vai trò giám đốc tại P&G. Ông đã giúp cho sản phẩm Swiffer ra thị trường. Swiffer nguyên là sản phẩm đầu tiên có một miếng lau ở một đầu cây lau đi kèm một chai lau nhà cho phép bạn lau nhà mà không cần sử dụng xà phòng và xô nước. Mỗi năm sản phẩm Swiffer được bán ra thị trường với tổng giá trị khoảng 150 triệu đô giá trị. Và đó chỉ là một trong số nhiều nhãn hàng mà Craig đã thành công trong cương vị giám đốc của mình. Những đóng góp của Craig chưa dừng lại ở văn phòng của P&G. Ông cũng đóng vai trò đồng tác giả quan trọng, đã cùng Mehmet Oz và Mike Roizen ra loạt sách YOU (Bạn). Những cuốn sách này cung cấp những kiến thức y học hữu ích để giúp mọi người sống khoẻ hơn, ăn uống khoa học hơn, vượt qua giai đoạn mang bầu thành công và trở nên xinh đẹp hơn.

Đặc biệt liên quan đến những khái niệm trong cuốn sách này, Craig là một người ủng hộ tuyệt đối những nguyên tắc của Tư duy thông minh. Ông có một nhu cầu lạ thường trong việc hiểu biết về lý do sự vật vận hành. Trong một chuyến thăm đến văn phòng P&G, tôi thấy trên bàn ông vương vãi những cuốn sách và các bài viết về sóng và bộ công cụ điện tử thiết kế cho trẻ em trong khi ông đang chế tạo một máy dao động đơn giản. Ông quan tâm đến sóng và sẽ không từ bỏ chủ đề này cho đến khi chắc rằng ông hiểu cách chúng vận hành, dù rằng lúc đó chẳng có gì cho thấy là kiến thức này sẽ giúp giải quyết những vấn đề trước mắt.

Trong vai trò của mình với nhóm khoa học về nhận thức ở P&G, ông đã cóp nhặt được một thư viện đáng kể những đề mục khoa học quan trọng trong ngành khoa học nhận thức, trong đó cũng có cả những bộ sưu tập khác bao quát một phạm vi chủ đề rộng lớn, từ làm thế nào để chế tạo ăng ten truyền dẫn đến những nghiên cứu chi tiết trong tiến hoá học. Ông và nhóm của mình tập trung trong một phòng hội thảo, phân phát tài liệu và giải quyết những vấn đề khó khăn trong chủ đề về cách thức vận hành của tâm trí. Ý tưởng cốt lõi của nhóm là: hiểu cách tâm trí vận hành là cách duy nhất để biến những đề xuất dựa trên khoa học thành các quy trình trong công ty.

Ban đầu, sự trao đổi của tôi với Craig xoay quanh việc giúp hướng dẫn tìm kiếm tài liệu nghiên cứu. Do đó, mỗi khi được yêu cầu giúp đỡ một dự án mới, họ sẽ gọi hỏi xin tôi đề xuất về các tài liệu cần đọc hay lý giải cho các khái niệm mới.
Dù vậy sau vài năm thảo luận, rõ ràng rằng nếu những người khác trong công ty chấp nhận những khuyến nghị về Tư duy thông minh, họ cũng sẽ cần biết nhiều hơn về khoa học nhận thức. Để hỗ trợ quá trình này, P&G mời tôi dạy cho các nhân viên để giúp họ hiểu nhiều hơn về cách suy nghĩ của bản thân.
Cái gây ấn tượng thực sự với tôi về P&G trong vai trò một tổ chức là sự cam kết kiến thức của họ. Họ vui mừng khi các nhân viên dành một ngày thoát ly khỏi công việc thông thường để học về tư duy. Rõ ràng, công ty không chỉ muốn mọi người thực hiện những quy trình hiệu quả để hoàn thành công việc mà còn thực sự cố gắng khiến nhân viên hiểu cách thức làm việc của bản thân. Có một cam kết thực sự về mặt tổ chức để phát triển và duy trì những kiến thức nhân quả. Theo cách này, nhóm khoa học về nhận thức đã đóng góp vào Văn hoá thông minh ở P&G.
Một ví dụ về cách P&G sử dụng nguyên tắc Tư duy thông minh, hãy xem trường hợp Tremor, một nhóm tiếp thị truyền miệng hoạt động như một tổ chức riêng biệt trong P&G. Tiếp thị truyền miệng bao gồm hoạt động cung cấp cho mọi người những thông điệp quảng cáo mà bạn muốn họ truyền đến tai bạn bè và hàng xóm nhằm tạo hiệu ứng lan truyền giữa các khách hàng về sản phẩm. Cựu CEO của Tremor – Steve Knox– đã viết một bài trên *Advertising Age* về công thức thành công của công ty.
Trước đó, Tremor đã nhận diện rất tốt những người có khả năng truyền tải những thông điệp hiệu quả. Những người này là những người có rất nhiều quan hệ với cộng đồng. Họ tập hợp một nhóm những phụ huynh (hầu hết là những bà mẹ), những phụ huynh này lại quen biết rộng với những phụ huynh khác và có thể giới thiệu cho nhau.
Vấn đề là tìm ra cách khiến những bà mẹ này nói về sản phẩm. Thông thường, các nhóm tiếp thị truyền miệng cố tìm ra cách khiến việc truyền đi thông điệp mang tính tưởng thưởng. Lối tư duy này xuất phát từ việc so sánh với cách thức quảng cáo điển hình. Cách tiếp cận thông thường với quảng cáo là trả tiền cho nhà đài hay đài truyền hình để được trình bày một thông điệp hay chi trả để được đặt một mẫu quảng cáo lên tạp chí hay bảng tin. Tương tự như vậy, ý tưởng trao cho những thành viên nhóm một loại động lực nào đó khiến việc nói về một sản phẩm với bạn bè mình trở nên lôi cuốn. Loại động lực này có thể là một hình thức chi trả, cũng có thể là quyền truy cập vào những thông tin độc quyền.
Tremor sử dụng một cách tiếp cận khác. Họ mô tả lại vấn đề, tập trung vào những cách nhìn chung khiến mọi người muốn nói về các sự vật. Họ nhận ra rằng, có rất nhiều tình huống trong đó con người đơn thuần chỉ là cảm thấy phải kể cho những người khác nghe. Một người bị tai nạn sẽ kể cho mọi người nghe câu chuyện tai nạn

nhiều ngày sau đó. Như Knox đã chỉ ra trong bài viết của mình, sau khi một phi công của một máy bay hãng US Airways đáp một máy bay bị hỏng xuống Hudson River mà không tạo ra bất kỳ tổn thất nhân mạng nào, mọi người đều nói về chiến công lạ thường của ông ấy. Những tình huống như thế cho thấy chứng kiến những sự kiện đặc biệt – tạo ra gián đoạn trong thế giới quan của con người, họ cần kể về nó qua một câu chuyện mạch lạc và kể với bất kỳ ai họ quen.

Sử dụng thông tin này với vai trò một phép loại suy, Tremor lập ra kế hoạch thiết kế những thông điệp tiếp thị về sản phẩm, trong đó sẽ tạo ra những gián đoạn tương tự trong cách con người suy nghĩ về sản phẩm. Cốt lõi trong công việc của họ là tạo ra những thông điệp về sản phẩm đặt mọi người vào một tình huống trong đó họ đơn thuần phải nói về chúng.

Để minh hoạ phương pháp này, Knox lấy ví dụ chiến dịch quảng cáo cho một chất khử mùi. Hầu hết mọi người cho rằng, bạn càng làm việc tích cực thì đổ mồ hôi càng nhiều và kết quả là gây ra nhiều mùi hơn. Chất khử mùi đặc biệt này có một nguyên liệu giúp phóng thích một mùi phụ thêm khi bị ướt. Họ tạo ra một chiến dịch xung quanh ý tưởng "Bạn càng vận động nhiều thì càng thơm hơn." Chiến dịch này thử thách cách suy nghĩ thông thường của mọi người về chất khử mùi, và dẫn đến một chiến dịch tiếp thị truyền miệng thành công. Cuối cùng, sản phẩm đã nhận được hơn 50,000 bình luận trên website.

Tremor đã thành công trong việc cải biến quảng cáo của mình bằng cách sử dụng một phương pháp tiếp cận cấp tiến khiến người tiêu dùng muốn nói về sản phẩm.

Và đó là Tư duy thông minh!